



# Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants. Les petites entreprises marseillaises de l'habillement.

Jeanne-Marie Trégan

## ► To cite this version:

Jeanne-Marie Trégan. Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants. Les petites entreprises marseillaises de l'habillement.. Gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2006. Français. NNT: . tel-00411995

**HAL Id: tel-00411995**

**<https://theses.hal.science/tel-00411995>**

Submitted on 31 Aug 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE LA MÉDITERRANÉE  
-FACULTÉ DE SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION-

THÈSE

pour obtenir le grade de

**Docteur ès Sciences de Gestion**

présentée et soutenue publiquement par

**Jeanne-Marie TREGAN**

le 22 septembre 2006

STRATÉGIE CONCURRENTIELLE DU DONNEUR D'ORDRE  
ET MODE DE RELATION AVEC SES SOUS-TRAITANTS

LES PETITES ENTREPRISES MARSEILLAISES DE L'HABILLEMENT

JURY

---

**Co-directeurs de thèse**

**Alain d'IRIBARNE**

Directeur de Recherche CNRS

**Ariel MENDEZ**

Professeur à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

**Rapporteurs**

**Florence PALPACUER**

Professeur à l'Université de Montpellier I

**Régis DUMOULIN**

Professeur à l'Université d'Angers

**Suffragante**

**Nathalie FABBE-COSTE**

Professeur à L'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

## REMERCIEMENTS

Une thèse, et tout travail de recherche, ne peut se réaliser en adoptant une démarche purement solitaire, vierge de toute rencontre. De nombreuses personnes ont permis que cette thèse existe, je tiens à leur expliquer comment et à les en remercier.

Je souhaite adresser ma plus sincère gratitude au Professeur Alain d'Iribarne qui, malgré un agenda chargé de lourdes responsabilités, a su trouver le temps pour me guider dans les méandres de la recherche. Je lui suis reconnaissante de m'avoir laissée une grande liberté et de n'avoir jamais diminué ses efforts pour saisir, dans l'écheveau de ma réflexion, l'intérêt de mon travail, même lorsque je lui ai donné l'impression d'être égarée dans les chemins particulièrement sinueux que j'empruntais...

Je manifeste également ma plus grande reconnaissance au Professeur Ariel Mendez qui a accepté la co-direction de cette thèse. Grâce à son exigence inflexible de clarté dans la présentation de mon raisonnement et à ses nombreuses relectures attentives, elle a très largement participé à rendre intelligible cette thèse. A un autre niveau, grâce à sa disponibilité et ses qualités de pédagogue, elle a participé à démêler l'écheveau de ma réflexion théorique, à éclairer des chemins qui restaient largement dans l'ombre.

Je remercie Ewan Oiry pour ses conseils, ses remarques, pour ses efforts pour mettre en avant les qualités de mon travail, et pour ses précieux conseils d'orientation générale de ma recherche.

Je remercie tous les acteurs de l'habillement marseillais qui m'ont accordé du temps, et particulièrement ceux qui se sont dévoilés sans crainte que je réutilise à mauvais escient leurs paroles : Mme Galeski, Mme Jacqueline Bottacioli, Mme Carrai, M. Birgin, M. Adrien, M. Bensoussan, M. Kouyoumdjian, M. Samuelian, M. Bianucci, M. Ickowicz et M. Baral.

Je manifeste également ma plus grande reconnaissance à Nathalie Fabbe-Coste, Florence Palpacuer et Régis Dumoulin, qui me font l'honneur de faire partie de ce jury. Leurs travaux ont nourri ma réflexion et ont été pour moi une source de motivation.

Pour leur(s) relecture(s) attentive(s) et leurs remarques pertinentes sans lesquelles je n'aurais pu rendre un document de cette qualité, je remercie Elisabeth Brun-Huntardo, Mousie Stephan, Léa Lima, Thomas Le Bianic, Pierre Beret, Hélène Bagnis, mes parents, Bernard, Cynthia, Marie et Antoine.

Cette thèse n'aurait pas existé non plus si je n'avais pas reçu les précieux conseils de Bernard Morel, concernant la rigueur scientifique ou ceux de Michel Péraldi, concernant l'importance du plaisir dans la recherche et l'intérêt de la recherche de terrain.

Je remercie Antoine pour m'avoir soutenue quand l'incertitude m'envahissait et surtout pour avoir accepté tout ce qu'ont impliqué ces années de préparation de thèse.

Mes parents ont bien sûr contribué à la réalisation de ce travail. Leur participation essentielle est de m'avoir appris à être exigeante vis-à-vis de moi-même. Je les remercie d'avoir veillé à ce que j'éprouve une impression de sécurité, d'ordre matériel et moral, sans laquelle, je crois le travail de thèse est irréalisable.

Index des tableaux.....	10
Index des figures.....	12
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>14</b>
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE : CONTEXTE EMPIRIQUE : LES ÉVOLUTIONS DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE DE L'HABILLEMENT ET DES MODES DE RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE.....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES ÉVOLUTIONS DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE DE L'HABILLEMENT .....</b>	<b>21</b>
<b>I – Les conditions de la concurrence et la dynamique des marchés.....</b>	<b>21</b>
1.1. L'industrie de l'habillement face à la mondialisation.....	22
1.1.1. La concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre s'intensifie.....	22
1.1.1.1. En France, les importations sont en hausse et la production diminue...	22
1.1.1.2. Le prix du vêtement diminue.....	27
1.1.1.3. Certains pays à bas coût de main d'œuvre montent en gamme .....	28
1.1.2. Des « géants » apparaissent dans la distribution.....	30
1.1.3. La substitution du travail par le capital est impossible.....	33
1.2. Les comportements des consommateurs modifient le paysage.....	34
1.2.1. Les consommateurs, plus exigeants sur les prix et plus imprévisibles.....	34
1.2.2. La part des dépenses consacrées à l'habillement diminuent régulièrement....	35
<b>II – Mutations et stratégies.....</b>	<b>37</b>
2.1. La délocalisation de la production de vêtement.....	37
2.1.1. Les différentes formes de la délocalisation .....	38
2.1.2. Les raisons du caractère inéluctable de la délocalisation.....	39
2.2. L'externalisation se généralise et l'industrie se fragmente.....	43
2.3. Les atouts concurrentiels actuels : la créativité et la réactivité.....	46
2.3.1. La créativité.....	47
2.3.2. La réactivité un atout supérieur à l'anticipation.....	48
<b>SYNTHÈSE CONCLUSIVE .....</b>	<b>51</b>
<b>CHAPITRE 2 : LE LIEN ENTRE STRATÉGIE ET MODE DE RELATION DE SOUS-TRAITANCE ET LES RISQUES LIÉS À SON OMISSION .....</b>	<b>52</b>
<b>I - Descriptions du lien entre stratégie du donneur d'ordre et mode de relation de sous-traitance dans la filière habillement-distribution.....</b>	<b>53</b>
1.1. Description du lien entre stratégie de réactivité et partenariat.....	53
1.1.1. Le rôle des différents acteurs dans la filière habillement-distribution.....	53
1.1.2. Les acteurs traditionnels de l'habillement.....	57
1.1.3. Les nouveaux acteurs réactifs de l'habillement.....	59
1.2. Descriptions du lien entre stratégie de différenciation par la qualité et relation de confiance.....	61
1.3. Synthèse.....	64
<b>II – Les risques que le partenariat soit érigé en modèle.....</b>	<b>67</b>
2.1. Les discours qui peuvent inciter à élever le partenariat au rang de modèle.....	68
2.1.1. Les organisations productives caractérisées par le partenariat et érigées en modèle.....	68
2.1.1.1. Les réseaux territorialisés d'entreprises .....	69
2.1.1.2. L'organisation de la production au plus juste.....	71
2.1.1.3. Organisation de la production au plus juste et SPL dans l'habillement....	72

2.1.2. Les analyses de l'environnement concurrentiel .....	73
2.1.2.1. Le partenariat, une réponse efficace à la complexification de l'environnement.....	73
2.1.2.2. Le partenariat, une réponse efficace à l'instabilité de l'environnement....	75
2.1.3. Les analyses sur le surplus généré par les relations partenariales.....	75
2.2. Les risques provenant de l'omission du lien entre partenariat et stratégie de réactivité.....	77
2.2.1. Généralités sur les dangers des préconisations hors contexte.....	78
2.2.2. Argumentation empirique basée sur l'étude de l'évolution des parts de marché des distributeurs d'habillement.....	80
2.2.3. L'influence des conditions culturelles ou historiques sur l'émergence du partenariat .....	82
<b>SYNTHÈSE CONCLUSIVE.....</b>	<b>86</b>

## **2<sup>ÈRE</sup> PARTIE : CADRES CONCEPTUELS, MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN.....** 88

<b>CHAPITRE 3 : L'INTENSITÉ VARIABLE DE LA COLLABORATION ENTRE ENTREPRISES .....</b>	<b>91</b>
<b>I - L'approche transactionnelle de l'intensité de la collaboration entre firmes.....</b>	<b>94</b>
1.1. Des relations de marché aux relations hiérarchiques.....	95
1.2. Interprétation de la notion d'intensité de collaboration fondée sur l'approche transactionnelle.....	97
<b>II - L'approche relationnelle de l'intensité de la collaboration entre firmes.....</b>	<b>98</b>
2.1. De l'échange transactionnel à l'échange relationnel ou de la relation <i>arm's length</i> à la relation <i>embedded</i> .....	99
2.2. La confiance, une dimension centrale dans l'approche relationnelle.....	100
2.2.1. La confiance comme convention.....	101
2.2.1.1. La confiance intuitu personae ou structurelle.....	102
2.2.1.2. La confiance interpersonnelle ou relationnelle.....	103
2.2.2. Facteurs déterminants de la confiance.....	103
2.2.2.1. Facteurs déterminants endogènes du degré de confiance.....	103
2.2.2.2. Facteurs déterminants exogènes du degré de confiance.....	104
2.3. Interprétation de la notion d'intensité de collaboration fondée sur l'approche relationnelle.....	106
<b>III – L'approche par le pouvoir de l'intensité de la collaboration entre firmes.....</b>	<b>108</b>
3.1. Le pouvoir comme capacité d'influence.....	108
3.2. Facteurs déterminants de l'intensité du pouvoir.....	111
3.2.1. Facteurs exogènes déterminants de l'intensité du pouvoir.....	112
3.2.2. Facteurs endogènes déterminants de l'intensité du pouvoir.....	114
3.2.2.1. Facteurs augmentant la dépendance du dominant.....	114
3.2.2.2. Facteurs diminuant la dépendance du dominé.....	116
3.3. Interprétation de la notion d'intensité de collaboration fondée sur l'approche par le pouvoir.....	116
<b>SYNTHÈSE CONCLUSIVE.....</b>	<b>117</b>

<b>CHAPITRE 4 : CADRES CONCEPTUELS POUR L'ANALYSE DES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE ET DES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES.....</b>	<b>119</b>
<b>I – Les dispositifs de coordination, modalités de la gestion des relations de sous-traitance.....</b>	<b>120</b>
1.1. Proposition d'une typologie des dispositifs de coordination.....	120
1.1.1. Les différents modes d'action des dispositifs de coordination.....	121
1.1.2. Les différents systèmes d'appartenance des dispositifs de coordination .....	122
1.1.3. Présentation de notre typologie des dispositifs de coordination.....	123
1.2. La nécessaire complémentarité entre les différents dispositifs de coordination....	124
1.2.1. Limites du pouvoir comme unique mode de coordination.....	125
1.2.2. Limites des contrats comme unique mode de coordination.....	127
1.2.3. Limites de la confiance comme unique mode de coordination.....	129
<b>II - Description de l'action des différents dispositifs de coordination.....</b>	<b>130</b>
2.1. Rôle des dispositifs juridiques.....	130
2.1.1. Une représentation stylisée de l'action des dispositifs juridiques.....	131
2.1.2. Une approche des dispositifs juridiques en terme de confiance.....	134
2.2. Rôle des dispositifs économiques non juridiques.....	135
2.2.1. La menace de sanctions économiques.....	135
2.2.1.1. La menace collective de sanctions économiques.....	136
2.2.1.2. La menace individuelle de sanctions économiques.....	137
2.2.2. Les incitations économiques.....	138
2.2.2.1. Mécanismes de rémunération incitatifs.....	138
2.2.2.2. Engagement sur la durée.....	140
2.2.2.3. Partage du profit pour inciter à investir.....	141
2.3. Rôle des dispositifs sociaux.....	141
2.3.1. Menace de sanction sociale.....	142
2.3.2. Les incitations sociales.....	143
2.4. Rôle des dispositifs organisationnels.....	144
2.4.1. Implication du sous-traitant dans le processus décisionnel de l'organisation	144
2.4.2. Implication du sous-traitant dans le processus de contrôle.....	147
<b>III – Cadre conceptuel pour l'analyse des stratégies concurrentielles des petites entreprises.....</b>	<b>152</b>
3.1. Les spécificités de la petite entreprise .....	153
3.2. La typologie des stratégies concurrentielles proposée par M. Porter .....	155
3.3. Une adaptation du modèle de M. Porter aux spécificités de la petite entreprise...	158
<b>SYNTHÈSE CONCLUSIVE .....</b>	<b>163</b>
<b>CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN.....</b>	<b>165</b>
<b>I– Architecture de la recherche.....</b>	<b>166</b>
1.1. Positionnement épistémologique.....	167
1.1.1. Une perspective interprétativiste.....	168
1.1.2. Une démarche abductive.....	169
1.2. Stratégie d'accès au réel.....	170
1.2.1. Une démarche qualitative .....	171
1.2.2. Des outils statistiques faibles.....	171
1.2.3. Des données primaires et des données secondaires externes.....	172
1.2.3.1. Justification de la création de données primaires .....	172
1.2.3.2. Sources et justification du recours à des données secondaires.....	173
1.3. Collecte des données primaires.....	173
1.3.1. Un guide d'entretien évolutif pour des entretiens semi-directifs.....	174

1.3.2. Un échantillon stratifié.....	175
1.3.3. Prise de contact avec les enquêtés et interviews.....	176
1.4. Choix des concepts pour l'analyse causale.....	177
1.4.1. Dénomination des phénomènes.....	177
1.4.2. Découverte, dénomination et développement des catégories.....	178
1.4.2.1. Catégories sur le thème des stratégies concurrentielles.....	179
1.4.2.2. Catégories sur le thème du management des relations de sous-traitance	180
1.4.3. Quelques exemples de codage de données primaires.....	182
1.5. Spécification des relations entre les variables/ concepts du modèle.....	186
1.5.1. Formulation d'hypothèses sur les relations entre les variables/ concepts du	
modèle.....	187
1.5.2. Confrontation des hypothèses avec les données collectées.....	189
1.5.3. Développement, affinement des catégories et sous-catégories.....	189
1.5.4. Comparaisons des catégories et sous-catégories sur leurs dimensions	
respectives.....	190
<b>II – Terrain : les caractéristiques socio-économiques générales de l'industrie</b>	
<b>marseillaise de l'habillement et des relations entre ses acteurs.....</b>	<b>190</b>
2.1. Des acteurs sociologiques .....	190
2.1.1. Deux communautés étrangères sur-représentées dans l'habillement	
marseillais.....	191
2.1.2. La mauvaise réputation des industriels marseillais de l'habillement.....	193
2.2. Des acteurs économiques.....	195
2.2.1. Données économiques générales sur les industriels marseillais de	
l'habillement.....	195
2.2.1.1. Les statistiques.....	195
2.2.1.2. Les types d'acteurs.....	196
2.2.2. Données économiques générales sur les acteurs interrogés.....	200
2.2.2.1. Les donneurs d'ordres interrogés.....	200
2.2.2.2. Les sous-traitants interrogés.....	203
2.2.3. Asymétrie du pouvoir entre donneur d'ordres et sous-traitant.....	205
<b>SYNTHÈSE CONCLUSIVE .....</b>	<b>205</b>
 <b>3<sup>ÈRE</sup> PARTIE : RÉSULTATS ET MISE EN PERSPECTIVE.....</b>	 <b>207</b>
 <b>CHAPITRE 6 : LES ENTREPRISES MARSEILLAISES POSITIONNÉES SUR LE</b>	
<b>HAUT DE GAMME.....</b>	<b>208</b>
<b>I - Les stratégies concurrentielles des entreprises et l'organisation de la filière.....</b>	<b>209</b>
1.1. Organisation générale de la filière.....	209
1.1.1. Le processus productif et les acteurs.....	210
1.1.2. Enchaînement temporel des fonctions principales.....	210
1.2. Positionnements concurrentiels des acteurs.....	212
1.2.1. Positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres.....	212
1.2.2. Positionnement concurrentiel des sous-traitants.....	214
1.3. Synthèse.....	218
<b>II – Le management des relations de sous-traitance.....</b>	<b>219</b>
2.1. Rôle important des dispositifs économiques non juridiques.....	220
2.1.1. Une forte menace de sanctions économiques.....	220
2.1.1.1. La menace de sanction économique liée au fort pouvoir des donneurs	
d'ordres.....	221

2.1.1.2. Un pouvoir non renforcé par la formation de coalitions entre donneurs d'ordres.....	221
2.1.1.3. Tentatives d'allègement de la menace de sanction économique.....	222
2.1.2. Faibles incitations économiques.....	224
2.1.2.1. Absence de mécanisme de rémunération incitatif.....	225
2.1.2.2. Un partage inéquitable du profit.....	225
2.1.2.3. Engagement informel sur la durée.....	226
2.2. L'importance du rôle des dispositifs sociaux de coordination.....	227
2.2.1. Rôle négligeable des dispositifs sociaux structurels de coordination.....	228
2.2.2. Fort recours à des dispositifs sociaux relationnels de coordination.....	229
2.2.2.1. Problèmes conjoncturels d'excès de demande de confection et confiance.....	230
2.2.2.2. Contrat incomplet et confiance.....	231
2.2.2.3. La loyauté, origine de la confiance.....	231
2.3. Faible recours aux dispositifs juridiques de coordination.....	234
2.3.1. Absence d'engagement formel dans la durée.....	235
2.3.2. Recours rare à un système amende-compensation.....	236
2.4. Recours aux dispositifs organisationnels coercitifs .....	237
2.4.1. Le contrôle de détection.....	237
2.4.2. Une autorité forte du donneur d'ordres.....	238
2.5. Synthèse.....	239
<b>SYNTHESE CONCLUSIVE DU CHAPITRE.....</b>	<b>240</b>

## **CHAPITRE 7 : LES ENTREPRISES MARSEILLAISES POSITIONNÉES SUR LE BAS-MOYEN DE GAMME. ....**

<b>I – Les entreprises du « Sentier » .....</b>	<b>243</b>
1.1. Les stratégies concurrentielles des entreprises et l'organisation de la filière.....	244
1.1.1. Organisation générale de la filière.....	244
1.1.1.1. Le processus productif et les acteurs.....	244
1.1.1.2. Enchaînement temporel des fonctions principales.....	246
1.1.2. Positionnements concurrentiels des acteurs.....	247
1.1.2.1. Positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres.....	247
1.1.2.2. Positionnement concurrentiel des sous-traitants.....	249
1.1.3. Synthèse.....	251
1.2. Le management des relations de sous-traitance.....	252
1.2.1. Rôle essentiel des dispositifs économiques non juridiques coercitifs.....	253
1.2.1.1. Une très forte menace de sanctions économiques non juridiques liée au pouvoir très fort des donneurs d'ordre.....	253
1.2.1.2. Absences de dispositifs incitatifs économiques de coordination.....	254
1.2.2. Fort recours aux dispositifs organisationnels coercitifs.....	255
1.2.2.1. Un contrôle serré de détection.....	255
1.2.2.2. Une autorité très forte du donneur d'ordres.....	255
1.2.3. Rôle négligeable des dispositifs sociaux.....	256
1.2.4. Des dispositifs juridiques inexploités.....	257
1.2.5. Synthèse.....	258



<b>II – Les entreprises de la filière moderne.....</b>	<b>259</b>
2.1. Les stratégies concurrentielles des entreprises et l'organisation de la filière.....	259
2.1.1. Organisation générale de la filière.....	259
2.1.1.1. Le processus productif et les acteurs.....	260
2.1.1.2. Enchaînement temporel des fonctions principales.....	261
2.1.2. Positionnement concurrentiel des acteurs.....	262
2.1.2.1. Positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres.....	262
2.1.2.2. Positionnement concurrentiel des sous-traitants.....	264
2.1.3. Synthèse.....	267
2.2. Le management des relations de sous-traitance.....	268
2.2.1. Fort recours aux dispositifs juridiques.....	268
2.2.1.1. Le contrat, un outil stratégique dans la relation de sous-traitance de 1 <sup>er</sup> rang.....	268
2.2.1.2. Une application souple du système amende-compensation.....	269
2.2.2. Rôle essentiel des dispositifs économiques .....	271
2.2.2.1. Une très forte menace de sanctions économiques.....	271
2.2.2.2. Allègement de la menace de sanction économique par l'acquisition de pouvoir par les sous-traitants de 1 <sup>er</sup> rang.....	272
2.2.2.3. Recours moyens aux dispositifs économiques incitatifs.....	273
2.2.3. Une utilisation modérée des dispositifs organisationnels coercitifs .....	273
2.2.3.1. Un contrôle de prévention important.....	273
2.2.3.2. Une autorité moyenne du donneur d'ordres.....	274
2.2.4. Rôle secondaire des dispositifs sociaux.....	275
2.2.5. Synthèse.....	276
<b>SYNTHESE CONCLUSIVE .....</b>	<b>277</b>
 <b>CHAPITRE 8 : RÉSULTATS INTER-FILIÈRES ET MISE EN PERSPECTIVE.....</b>	 <b>279</b>
<b>I – Intensité de collaboration, manifestations de la confiance et du pouvoir.....</b>	<b>280</b>
1.1. Proposition de conceptualisation de l'intensité de collaboration.....	281
1.2. Le pouvoir et ses manifestations.....	283
1.2.1. Les dispositifs coercitifs de coordination, manifestations du pouvoir.....	284
1.2.2. Proposition de conceptualisation du pouvoir.....	286
1.3. La confiance et ses manifestations.....	288
1.3.1. Les dispositifs incitatifs de coordination, manifestations de la confiance.....	288
1.3.2. Proposition de conceptualisation de la confiance.....	293
1.4. Proposition d'une représentation synthétique du management des relations inter-firmes.....	295
1.4.1. La corrélation entre pouvoir et confiance.....	296
1.4.2. La corrélation entre intensité de collaboration et manifestations du pouvoir ou de la confiance.....	299
1.4.2.1. Représentation globale du lien entre intensité de collaboration et manifestations du pouvoir et de la confiance.....	299
1.4.2.2. Résultats inter-filières sur le lien entre intensité de collaboration et manifestations du pouvoir et de la confiance.....	301
1.4.3. Un modèle, synthèse d'approches divergentes des relations inter-entreprises	303
<b>II – La corrélation entre stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance.....</b>	<b>305</b>
2.1. Les groupes stratégiques dans l'industrie de l'habillement	306
2.2. Stratégie concurrentielle des entreprises de la filière traditionnelle et nature des relations de sous-traitance	309

2.2.1. Stratégie de différenciation et collaborations fréquentes de production.....	309
2.2.1.1. Objectifs de qualité et relations durables .....	310
2.2.1.2. Objectifs de qualité et collaboration de production .....	310
2.2.2. L'incompatibilité entre les objectifs de faible volume et les manifestations objectives de la confiance.....	311
2.2.2.1. L'absence d'engagement formel sur la durée.....	311
2.2.2.2. L'absence de système de amende-compensation.....	313
2.2.3. Objectifs de faible volume-qualité et manifestations subjectives de la confiance.....	313
2.3. Stratégie concurrentielle des entreprises du Sentier et nature des relations de sous-traitance.....	314
2.3.1. L'absence de collaboration de production.....	315
2.3.1.1. L'incompatibilité entre les objectifs de coût-faible volume et la collaboration de production.....	315
2.3.1.2. L'inutilité de la collaboration de production pour atteindre des objectifs de réactivité et qualité-esthétique (vs qualité-longévité).....	316
2.3.2. Objectifs de coût-faible volume et absence de manifestation de la confiance.....	317
2.4. Stratégie concurrentielle des entreprises « modernes » et nature des relations de sous-traitance.....	319
2.4.1. Stratégie de réactivité et partenariat industriel.....	319
2.4.2. Objectifs de volumes importants et absence de manifestations objectives du pouvoir.....	320
2.4.3. Objectif de réactivité et manifestations objectives de la confiance.....	322
2.5. Représentation globale du lien entre stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance.....	324
<b>SYNTHÈSE CONCLUSIVE .....</b>	<b>327</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>331</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>336</b>
<b>ANNEXE 1 : Le processus de fabrication du vêtement.....</b>	<b>357</b>
<b>ANNEXE 2 : Les huit types de circuits de distribution.....</b>	<b>361</b>
<b>ANNEXE 3 : Les acteurs interviewés.....</b>	<b>362</b>
<b>ANNEXE 4 : Structure de la NAF (Nomenclature d'activités française).....</b>	<b>370</b>

## INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Evolutions des exportations et des importations ces 25 dernières années.....	23
Tableau 1.2. : Les 12 premiers pays fournisseurs de la France en articles d'habillement en 2004.....	24
Tableau 1.3 : Variation entre le 1 <sup>er</sup> trimestre 2004 et 2005.....	25
Tableau 1.4. : Evolution de la consommation des ménages en articles d'habillement.....	35
Tableau 1.5. : Evolution de la consommation effective des ménages français par fonction (coefficient budgétaire aux prix courants).....	36
Tableau 1.6. : Coût horaire textile –habillement (US \$).....	40
Tableau 1.7. : Provenance des importations françaises d'habillement en 2004.....	42
Tableau 1.8. : Evolution du taux de valeur ajoutée dans le secteur de l'habillement.....	46
Tableau 2.1. : Les acteurs de l'habillement dans le processus productif-distributif.....	54
Tableau 2.2. : Les acteurs de l'habillement en 1983 et en 1997.....	57
Tableau 2.3. : Evolution des parts de marché des différents types de distributeurs d'habillement (en pourcentage de la consommation en valeur) .....	80
Tableau 4.1 : Typologie des dispositifs de coordination.....	123
Tableau 4.2. : Dilemme du prisonnier et relation de sous-traitance.....	131
Tableau 4.3. : Effet de l'adoption d'un système amende-compensation dans une relation de sous-traitance.....	133
Tableau 4.4. : L'impossibilité de coopérer sans réputation selon Kreps (1990);.....	136
Tableau 4.5. : Grille de classification pour l'identification des stratégies de compétition	159
Tableau 4.6. : Proposition de grille de classification pour l'identification des stratégies concurrentielles de petites entreprises dans l'habillement.....	161
Tableau 5.1. : Dictionnaire des thèmes sur la stratégie concurrentielle.....	177
Tableau 5.2. : Dictionnaire des thèmes sur le management des relations de sous-traitance	178
Tableau 5.3. : Catégories et indicateurs sur le thème des stratégies concurrentielles.....	179
Tableau 5.4. : Dimensions et indicateurs sur le thème du management des relations de sous-traitance.....	180
Tableau 5.5. : Codage des données (des catégories sur le thème des relations entre DO et ST vers les indicateurs).....	182
Tableau 5.6. : Les acteurs de l'habillement : notre approche comparée à celle de Parat (1997).....	198
Tableau 5.7. : Taille des séries de production données et reçues.....	204
Tableau 6.1. : Planning type de la collection hiver 2002 d'un donneur d'ordre de la filière traditionnelle.....	211

Tableau récapitulatif 6.2. : Avantage(s) compétitif(s) et Facteurs Clés de succès maîtrisés par les acteurs de la filière traditionnelle.....	218
Tableau 7.1. : Planning type des collections Été et Hiver 2002 d'un donneur d'ordre du « Sentier ».....	247
Tableau récapitulatif 7.2. : Avantage(s) compétitif(s) et Facteurs Clés de succès maîtrisés par les acteurs du Sentier.....	251
Tableau 7.3. : Planning type de la collection hiver 2002 d'un donneur d'ordre de la filière moderne.....	261
Tableau récapitulatif 7.4. : Avantage(s) compétitif(s) et Facteurs Clés de succès maîtrisés par les acteurs de la filière moderne.....	267
Tableau 8.1. : Récapitulatif sur les dispositifs de coordination manifestations du pouvoir.....	285
Tableau 8.2. : Le pouvoir en tant que capacité.....	286
Tableau 8.3. : La vulnérabilité comme manifestation de la confiance.....	290
Tableau 8.4. : Récapitulatif sur les dispositifs de coordination, manifestations de la confiance.....	292
Tableau 8.5. : Les stratégies des différentes filières de l'habillement.....	306
Tableau 8.6. : Liens entre dimensions concurrentielles et nature des relations de sous-traitance.....	325

## INDEX DES FIGURES

Figure 1.1. Evolution des exportations et des importations françaises d'habillement.....	23
Figure 1.2. : Evolution du taux de couverture (Export/Import).....	24
Figure 1.3. : Evolution du chiffre d'affaire hors taxe et de la production de l'industrie de l'habillement.....	26
Figure 1.4. : Comparaison de l'évolution de l'indice du prix du vêtement à celle de l'indice du prix à la consommation (1998 base 100).....	27
Figure 1.5. : La consommation des ménages en articles d'habillement.....	35
Figure 1.6. : La place grandissante des pays d'Asie dans les importations françaises.....	41
Figure 2.1. : Les types de relations de sous-traitance dans l'habillement.....	64
Figure 2.2. : Evolution des parts de marché des différents types de distributeurs d'habillement (en pourcentage de la consommation en valeur) .....	81
Figure 2.3. : Evolution de la croissance des parts de marché des différents types de distributeurs d'habillement.....	82
Figure 3.1. : L'arbitrage en présence des trois grandes familles organisationnelles présenté par Williamson (1996, p108) .....	96
Figure 3.2. : L'approche transactionnelle de la notion d'intensité de la collaboration entre entreprises.....	97
Figure 3.3. : L'approche relationnelle de l'intensité de la collaboration entre entreprises	107
Figure 3.4. : L'approche par le pouvoir.....	116
Figure 4.1. : Les modes de pilotage technique selon le degré d'usage de l'autorité.....	145
Figure 4.2. : Représentation schématique des techniques de contrôle.....	151
Figure 5.1.: Stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance : composantes de notre modèle.....	165
Figure 5.2. : Liens entre les catégories et sous-catégories du modèle	187
Figure 5.3. : Représentation schématique des hypothèses sur les liens entre les catégories du modèle.....	188
Figure 6.1. :Schématisation du processus productif dans la filière traditionnelle.....	210
Figure 6.2. : Intensité de la collaboration et usage des dispositifs de coordination dans la filière traditionnelle.....	239
Figure 7.1. : Schématisation du processus productif dans la filière type « Sentier ».....	245
Figure 7.2. : Intensité de la collaboration et usage des dispositifs et supports de coordination dans la filière type Sentier.....	258
Figure 7.3. : Schématisation du processus productif dans la filière moderne.....	260
Figure 7.4. : Intensité de la collaboration et usage des dispositifs de coordination dans la filière moderne.....	276
Figure 8.1. : Les intensités variables de collaboration entre donneur d'ordres et sous-traitant.....	282
Figure 8.2. : Schématisation de notre conceptualisation du pouvoir.....	287
Figure 8.3. : Le processus itératif de renforcement de la confiance.....	288
Figure 8.4. : Schématisation de notre conceptualisation de la confiance.....	294
Figure 8.5. : Représentation unifiée du pouvoir et de la confiance.....	298

Figure 8.6. : Intensité de la collaboration et type de management de la relation adopté par le donneur d'ordres.....	300
Figure 8.7. : Nature des relations de sous-traitance dans les différentes filières de l'habillement.....	302
Figure 8.8. : Les stratégies concurrentielles des différentes filières de l'habillement.....	307
Figure 8.9. Les filières de l'habillement dans un espace des facteurs clés de succès : coût/qualité.....	307
Figure 8.10. Les filières de l'habillement dans un espace des facteurs clés de succès : efforts cumulés coût et qualité / quantité.....	309
Figure 8.11. : Les filières de l'habillement sur un continuum coût+qualité – quantité faible..	309
Figure 8.12. : Nature des relations de sous-traitance et stratégies des donneurs d'ordres dans les différentes filières de l'habillement.....	325

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis la fin des années 80, on constate dans la filière habillement en France, la diffusion du modèle de *lean production* ou production au plus juste, qui implique davantage de coordinations<sup>1</sup> entre les entreprises donneuses d'ordres et leurs sous-traitants. Ces relations de travail deviennent plus coopératives, plus étroites, plus égalitaires. Une logique de coopération se substitue à la logique mécaniste de l'échange marchand. Les accords dits de partenariat " vertical " se multiplient, tandis que le modèle de production taylorien et ses principes de hiérarchisation et de stricte répartition des responsabilités, sont abandonnés. Selon Altersohn (1992) :

" Le développement du partenariat constitue, au même titre que la suppression des cloisonnements internes aux entreprises, l'un des éléments les plus caractéristiques de la nouvelle période que l'économie s'apprête à vivre " (p. 155).

Dans le secteur de l'habillement, cette évolution est imputable aux formes nouvelles de distribution dite à stock zéro, mises en œuvre par les chaînes spécialisées de surface moyenne (comme Promod, Jacqueline Riu, en France ou comme Gap aux Etats-Unis) ou de surface importante (comme La halle aux vêtements, Kiabi en France ou comme Wal Mart aux Etats-Unis). Afin d'accélérer le processus d'approvisionnement, ces distributeurs ne se contentent plus de vendre des produits créés et fabriqués par d'autres, ils sont aussi concepteurs de vêtements -- leur bureau interne de stylisme développe des produits vendus sous leurs propres marques -- et ils traitent directement avec les sous-traitants pour la fabrication. Ils intègrent donc la fonction de donneur d'ordres qui consiste à coordonner les différentes étapes du processus productif. Cette organisation, assurant un renouvellement très rapide de l'offre, est au fondement de leur avantage compétitif.

Contrairement aux donneurs d'ordres traditionnels, ces nouveaux acteurs ne maîtrisent pas les étapes de préparation à l'industrialisation, c'est-à-dire les étapes de réalisation du cahier des charges, du patronage, de la gradation et du prototype. Ils exigent donc de leurs sous-traitants d'être des partenaires privilégiés dans la maîtrise de l'ensemble des étapes du processus de fabrication. Ils font appel à un nombre relativement faible de sous-traitants

---

<sup>1</sup>Ménard (1990) définit le terme de *coordinations* comme suit : "procédures qui rendent compatibles les plans des unités économiques élémentaires, ou qui obligent celles-ci à modifier ces plans au cours du temps" (p120)

sélectionnés pour leurs capacités à apporter les services supplémentaires et à assurer des livraisons rapides grâce aux données générées par les points de vente. Ces sous-traitants dits de 1<sup>er</sup> rang font ensuite appel à d'autres sous-traitants, dit de 2<sup>nd</sup> rang, qui complètent leurs capacités de production.

Pour accélérer, encore davantage, le processus d'approvisionnement, certains de ces distributeurs choisissent, de raccourcir le circuit physique des matières et des articles en faisant appel à des fabricants de proximité. Ce moyen, relativement coûteux, est mis en oeuvre uniquement pour la production d'articles exigeant une réactivité maximale, c'est-à-dire pour la production des produits d'actualisation, reflets d'une mode éphémère qu'il faut sans cesse renouveler. Pour ce type de produit, de plus en plus courant dans le prêt-à-porter féminin, une délocalisation mal gérée peut engendrer des retards de livraison qui annulent, *in fine*, les gains salariaux obtenus.

Le réseau de sous-traitants qui participent à la fabrication des articles d'actualisation pour les nouveaux distributeurs, est donc à proximité des centrales d'achat. Ces sous-traitants aux métiers variés (il peut s'agir de coupeur, de confectionneur ou de teinturier) sont incités à se rapprocher les uns des autres et à renforcer leurs relations de partenariat pour pouvoir respecter les délais de fabrication alloués. En France, ces réseaux territorialisés de façonniers sont présents dans les régions qui ont une tradition de fabrication de vêtements comme Cholet, Roanne ou Roubaix.

La structure organisationnelle des nouveaux distributeurs s'oriente ainsi aujourd'hui vers une forme de système productif localisé (SPL)<sup>2</sup> où des relations de coopération durables se tissent entre les acteurs. Ces SPL semblent devenir le modèle d'organisation productive le plus adapté à une économie de plus en plus fluctuante parce qu'ils permettent de combiner flexibilité, réactivité et capacité d'innovation. Ils offrent la flexibilité que ne permettent pas les grandes firmes, et favorisent l'innovation en créant des liens entre les entreprises.

Ainsi, des institutions locales marseillaises de l'habillement (l'Institut Mode Méditerranée (IMM)<sup>3</sup>, et la Chambre Syndicale de l'Habillement (CSH) principalement soutenus par la Ville) ont pour objectif de re-dynamiser le secteur en incitant la coopération

---

<sup>2</sup> Le SPL exprime un mode d'organisation défini à partir des relations directes entre acteurs économiques appartenant à un même métier, spatialement concentrées et historiquement construites, institutionnellement codifiées. Ces relations représentent un mécanisme de coordination entre les acteurs qui partagent un sens d'appartenance commun, elles conditionnent leur comportement, leurs choix, leurs actions (Benko et Lipietz, 1992). On y observe des échanges de machines, de produits, d'expériences et de méthodes en matière de stratégie, de développement de recherche de marché, de gestion des compétences humaines ou de choix organisationnels.

<sup>3</sup> Association loi 1901, créée en 1988, dont la vocation principale est d'être un outil de promotion de la mode contemporaine aussi bien par des actions à caractère culturel qu'économique



entre les entreprises *via* la réalisation de projets collectifs supposés catalyser et drainer les synergies, favoriser la rencontre entre les ressources complémentaires du territoire et faire émerger des processus d'apprentissage collectifs. *In fine*, l'habillement marseillais devrait être organisé en SPL.

Ces politiques procèdent et participent à la diffusion du discours ambiant qui survalorise le partenariat, la mise en commun de compétences, les synergies, etc. Ce discours s'est construit sur l'actuel succès des organisations productives caractérisées par le partenariat (modèle de la production au plus juste ou système productif localisé), qui sont de plus en plus répandues. Ce discours ambiant est séduisant par sa simplicité relative puisqu'il implique qu'il existe une source d'avantage compétitif à la portée de toutes les entreprises donneuses d'ordres.

Dans ce contexte, nous craignons que le partenariat apparaisse comme un idéal. Or, les études sur les relations de sous-traitance dans l'habillement mettent en avant le lien qui existe entre les stratégies des entreprises donneuses d'ordres et leur mode de management des relations de sous-traitance. Et particulièrement, l'intérêt du partenariat n'apparaît que pour les entreprises qui adoptent une stratégie de réactivité.

Une approche compréhensive du lien entre stratégie et mode de management des relations de sous-traitance nous paraît nécessaire, d'une part pour démêler les choses entre le discours commun largement répandu concernant les objectifs managériaux idéaux et la vaste diversité des pratiques concrètes, et d'autre part pour rappeler la nécessité de manager ses relations de sous-traitance de manière cohérente avec le reste de sa stratégie.

De manière pratique, il nous paraît nécessaire de montrer que les relations non-partenariales sont adaptées à la stratégie concurrentielle des donneurs d'ordres et qu'elles ne seraient pas plus efficaces si elles étaient plus coopératives, étant donné le contexte dans lequel elles se nouent.

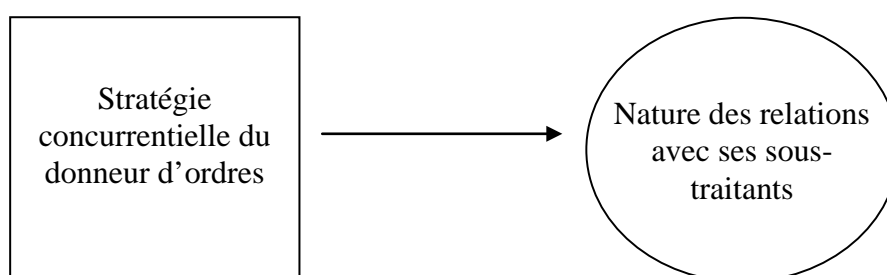
La proposition principale de cette recherche est donc dans la lignée de la thèse A.D. Chandler (1962) résumée par la célèbre formule : " La structure suit la stratégie ". La formule résumant notre proposition principale pourrait être : " La nature des relations inter-entreprises suit la stratégie". Dès lors, si on considère qu'il n'existe pas de stratégie unique assurant le succès, le partenariat n'est pas non plus la clé du succès que les pouvoirs publics, ou les consultants, doivent promouvoir sans prendre en compte les spécificités des stratégies des entreprises.

La problématique de cette recherche doctorale peut être énoncée comme il suit :

Comment les stratégies concurrentielles influencent-elles les donneurs d'ordres dans la construction de leur relation avec leurs sous-traitants ?

L'objectif de cette recherche doctorale est donc de construire un modèle<sup>4</sup> qui établit un lien entre les stratégies des donneurs d'ordres et la nature de leurs relations avec leurs sous-traitants et qui peut-être représenté de la manière suivante :

**Figure 0.1.: Schématisation de la problématique de la thèse**



Nous considérons la stratégie concurrentielle du donneur d'ordres comme la cause finale<sup>5</sup> de la nature des relations avec ses sous-traitants. Autrement dit, nous considérons que les relations de sous-traitance ont une nature spécifique qui dépend des objectifs stratégiques ou des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs que s'est fixés le donneur d'ordres.

Cette ambition nous conduit à répondre aux trois questions de recherche suivantes :

- Quels sont les différents types de relations de sous-traitance et les différents types de stratégies des donneurs d'ordres dans l'habillement ?
- Quelles sont les dimensions spécifiques qui caractérisent ces différentes relations de sous-traitance et ces différentes stratégies concurrentielles ?
- Comment expliquer les liens qui existent entre les dimensions spécifiques associées à chaque type de relation de sous-traitance et celles associées à chaque type de stratégie ?

<sup>4</sup> Modèle est entendu ici au sens proposé par Guillaume (1971) : " un système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel ".

<sup>5</sup> Nous tenons à utiliser ce terme de *cause finale* car nous considérons que la stratégie concurrentielle n'est pas la *cause efficiente* de la nature des relations de sous-traitance, dans le sens où l'adoption d'une stratégie ne " produit " pas un management sans que les acteurs n'aient de pouvoir d'action sur ce dernier une fois leurs décisions stratégiques prises. Néanmoins, nous faisons l'hypothèse qu'il existe un mode de management des relations de sous-traitance qui est plus en cohérence que d'autre avec une stratégie concurrentielle. Cause efficiente = phénomène qui en produit un autre ; Cause finale = but en vue duquel s'accomplit un acte (Aristote, *Métaphysique*, I, 3, 983 cité par A. Lalande, 1992).

Pour répondre à nos questions de recherche et produire des construits théoriques fortement enracinés dans les faits considérés, nous avons procédé par aller-retour entre notre matériel empirique et nos connaissances théoriques. Le matériel empirique qui fonde notre recherche est constitué essentiellement des données qui proviennent de notre étude de cas multiples sur l'industrie marseillaise de l'habillement. Ces données ont été recueillies au cours d'entretiens guidés et semi-directifs auprès de donneurs d'ordres et de sous-traitants.

Le secteur de l'habillement se prête particulièrement bien à l'étude des relations entre entreprises, puisqu'il est l'un des secteurs industriels qui recourt le plus souvent à la sous-traitance<sup>6</sup> (Parat, p86). De plus, Marseille est un terrain riche d'enseignement parce qu'elle se caractérise par une densité particulièrement importante d'établissements dans l'industrie de l'habillement qui nouent des relations de sous-traitance de nature diverses. Malgré cette concentration d'établissements, particulièrement dans le 1<sup>er</sup> arrondissement, nous avons constaté qu'il n'y a que de rares collaborations de forte intensité entre les acteurs. Nous n'avons pas observé ces relations coopératives, égalitaires que l'on rencontre autour des nouveaux acteurs de l'industrie de l'habillement. Le plus souvent, les relations entre les entreprises marseillaises sont très conflictuelles au moment de la négociation ou de la réalisation de l'accord. Le partage de compétences ou de savoir-faire semble rare, les donneurs d'ordres contrôlent régulièrement le travail de leurs sous-traitants, ils semblent s'accaparer le profit généré par l'activité. La survie des entreprises sous-traitantes semblent en péril et rares sont les entreprises donneuses d'ordres qui s'en soucient. Il y a des réseaux familiaux, confessionnels et nationaux mais ils ne font pas émerger de relation de coopération.

Une explication possible à ce climat non-coopératif dans l'industrie marseillaise est la quasi-absence d'entreprise qui travaille avec le nouveau type de donneur d'ordres : les distributeurs-concepteurs propriétaires de chaînes de magasins spécialisés. En effet, en grande majorité, les donneurs d'ordres dans l'industrie marseillaise de l'habillement distribuent leurs produits dans des petits commerces indépendants de gros ou de détail et ont des fonctionnements traditionnels.

Notre objectif est alors de comprendre pourquoi dans ces filières, la collaboration de forte intensité entre donneur d'ordres et sous-traitant n'apparaît pas comme nécessaire. De

---

<sup>6</sup> Selon l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) de 2003 (SESSI, 2004), 83% des 906 entreprises de l'habillement de plus de 20 personnes ont donné des travaux en sous-traitance, soit 14% du chiffre d'affaire hors taxe de l'industrie. Ces pourcentages sont en progression par rapport à 1984 où près de 57% avaient confié des travaux de sous-traitance. Si on prend en compte la totalité des entreprises du secteur (y compris les entreprises de moins de 20 salariés), les deux tiers de la production sont réalisées en sous-traitance (Souquet, 2003).

cette volonté, s'ensuit l'ambition de cerner les différentes modalités des relations de sous-traitance et des stratégies concurrentielles. A cette fin, d'une part, nous avons construit un cadre conceptuel d'analyse du management des relations de sous-traitance, conforme à la thèse selon laquelle "une forme de gouvernance (le réseau, le marché et la hiérarchie) utilise la plupart du temps une combinaison d'outils de coordination enchevêtrés" (Bradach et Eccles, 1989) formels ou informels, visibles ou invisibles, liés soit à la confiance mutuelle que s'accorde les partenaires, soit à l'autorité (Brousseau, 1996, 2001 ; Brulhart et al., 2003 ; Goold et al., 1987 ; Guibert et al., 1997 ; Josserand, 2001 ; Loilier et al., 2004 ; Poppo et al., 2002) ; et d'autre part, nous nous sommes munis d'une grille d'analyse des stratégies concurrentielles permettant de saisir les différences fines mais déterminantes entre les petites entreprises marseillaises de l'habillement.

Pour exposer les réponses à nos questions de recherche, nous organisons notre thèse en trois parties.

Dans la première partie, nous expliquons le contexte empirique dans lequel se situe notre recherche : l'apparition de nouveaux acteurs de l'habillement qui nouent entre eux des relations partenariales et la possibilité que les entreprises érigent en modèle ce mode de relation de sous-traitance, alors que ce dernier doit être défini en fonction de la stratégie adoptée par le donneur d'ordres. Ces faits empiriques justifient de retenir la problématique de cette recherche.

Dans la deuxième partie, nous présentons la méthodologie et les cadres conceptuels employés pour le recueil et l'analyse de nos données empiriques concernant les stratégies concurrentielles et les modes de relation de sous-traitance.

Et enfin, dans la troisième partie, nous révélons les résultats et les apports de notre recherche empirique : les trois types de relations de sous-traitance que nous avons identifiés (partenariat, subordination pure et relation hybride) ; les trois types de stratégie concurrentielle observés (stratégie de réactivité et forts volumes, stratégie de réactivité et faibles volumes et stratégie de différenciation du produit) ; un modèle expliquant comment chaque type de relation de sous-traitance est lié à un type spécifique de stratégie concurrentielle ; et un modèle expliquant comment s'articulent entre elles les différentes dimensions des relations de sous-traitance.

## 1<sup>ERE</sup> PARTIE : CONTEXTE EMPIRIQUE

### LES EVOLUTIONS DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE DE L'HABILLEMENT ET DES MODES DE RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Au cours de ces vingt dernières années, des acteurs adoptant une nouvelle stratégie et un nouveau mode de relation de sous-traitance sont apparus dans l'industrie de l'habillement. Cette première partie décrit l'origine et les manifestations de ce phénomène et explique en quoi il fait émerger le besoin d'une approche compréhensive du lien qui existe entre stratégie et mode de relation de sous-traitance.

La présentation de ce contexte empirique dans lequel se situe notre recherche est décomposée en deux chapitres : le premier s'attache à présenter les raisons de l'intensification de la concurrence dans l'industrie de l'habillement qui a conduit à l'apparition de ces nouveaux acteurs ; le deuxième chapitre présente ces nouveaux acteurs qui ont exploité avec succès les nouvelles opportunités qui se sont ouvertes sur le marché et discute les risques liés au fait que les entreprises, adoptant d'autres stratégies, peuvent être incitées à les prendre pour modèle dans la définition de leur mode de management des relations de sous-traitance.

## CHAPITRE 1

# LES EVOLUTIONS DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE DE L'HABILLEMENT

Le secteur de l'habillement français connaît une situation de crise grave depuis de nombreuses années : en vingt ans, il a perdu 60 % de ses effectifs (Bréard et Tallévi, 2004). La balance commerciale est déficitaire depuis la fin des années soixante-dix et cette situation ne cesse de s'aggraver.

Ce contexte difficile s'explique en partie par les difficultés d'adaptation de ce secteur aux évolutions de la demande, mais surtout par la concurrence mondiale qui s'exerce sur le marché à cause essentiellement du bas niveau de rémunération de la main d'œuvre dans les pays en voie de développement.

Ce chapitre s'attache à présenter ces évolutions récentes qui ont bouleversé en profondeur le secteur de l'habillement (§1) et ont obligé les entreprises à réviser leur stratégie (§2).

### I - Les conditions de la concurrence et la dynamique des marchés

Depuis le début de la décennie 1980, de profonds changements affectent l'industrie française de l'habillement. Du côté de l'offre, l'augmentation du nombre de fabricants au niveau mondial et l'apparition d'acteurs d'envergure internationale, intensifient la concurrence. Du côté de la demande, le passage d'une consommation de masse à une consommation plus sélective a élevé la réactivité et la créativité en atouts concurrentiels.

Nous distinguons donc deux principaux facteurs structurels à l'origine de ces mutations : la mondialisation de l'économie (§1.1.) et l'évolution du comportement des consommateurs (§1.2.).

## 1.1. L'industrie de l'habillement face à la mondialisation

La mondialisation de l'économie a eu deux effets sur le secteur de l'habillement : la montée de la concurrence des pays à bas salaire (§1.1.1.) et l'apparition de chaîne de magasins d'envergure mondiale (§1.1.2.). Pour les industries localisées dans les pays riches, la substitution du travail par le capital est, souvent, un moyen de faire face à la mondialisation. Néanmoins, cette solution ne peut pas être celle des acteurs de l'habillement (§1.1.3.).

### 1.1.1. La concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre s'intensifie

#### *1.1.1.1. En France, les importations sont en hausse et la production diminue*

L'industrie de l'habillement est aujourd'hui frappée de plein fouet par la mondialisation des marchés. Malgré l'existence de restrictions tarifaires et non tarifaires, on assiste depuis plusieurs années à une augmentation constante des importations en provenance des pays à bas coûts de revient dans les pays industrialisés. En quinze ans, les importations françaises de vêtements provenant des pays en voie de développement ont progressé de 279 %<sup>7</sup>. Plus particulièrement, la Chine et les pays d'Asie du Sud-ouest (Inde, Bangladesh, Pakistan) prennent une place grandissante dans les importations françaises. Les importations en provenance de Chine et d'Asie du Sud-ouest représentaient respectivement 13,6 % et 9,3 % des importations françaises en 2002 contre 16,4 % et 9,8 % en 2004, et elles ont augmenté, en valeur, de 16 % et 7 %.

Avec le démantèlement de l'Accord Multifibres<sup>8</sup> (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005), tous les quotas à l'importation des produits de l'habillement des pays en développement sont éliminés. La menace d'invasion massive des produits de ces pays risque d'accélérer le déclin de l'industrie des pays industrialisés et d'accentuer l'écart entre la croissance des importations et celle des exportations présenté dans le tableau et les figures suivantes :

---

<sup>7</sup> *Le Monde*, du 21/10/03

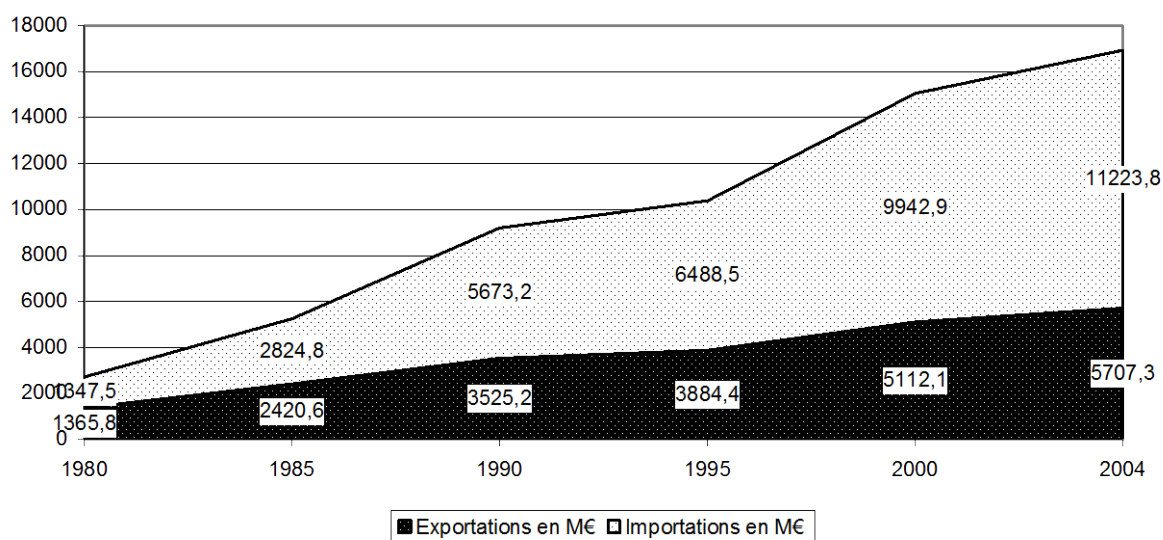
<sup>8</sup> accord multifibres = dérogations au régime du GATT signées en 1974. Elles consistent en un système complexe de contingentement des exportations des pays en développement vers les pays développés : un quota est fixé pour tel produit avec tel pays fournisseur, un taux de croissance de ce quota étant défini. Leurs objectifs est de contrôler la progression des PED dans le secteur, en évitant un afflux anarchique. En 1994, lors de l'Uruguay Round, qui institue l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), a été prévu le démantèlement des AMF, c'est-à-dire la réintégration du secteur au régime général du GATT.

**Tableau 1.1. : Evolutions des exportations et des importations françaises  
d'habillement ces 25 dernières années**

Année	Exportations		Importations		Solde		Taux de couverture (Exp/Imp)
	en Millions d'€	Variations	en Millions d'€	Variations	en Millions d'€	Variations	
1980	1365,8	nd	1347,5	nd	18,3	nd	101,4 %
1985	2420,6	77,2 %	2824,8	109,6 %	-404,4	-2308,7 %	85,7 %
1990	3525,2	45,6 %	5673,2	100,8 %	-2148	431,3 %	62,1 %
1995	3884,4	10,2 %	6488,5	14,4 %	-2604,1	21,2 %	59,9 %
2000	5112,1	31,6 %	9942,9	53,2 %	-4830,8	85,5 %	51,4 %
2004	5707,3	11,6 %	11223,8	12,9 %	-5516,5	14,2 %	50,8 %

*Source : SESSI (1998) et [www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/panorama/c11.xls](http://www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/panorama/c11.xls)<sup>9</sup>*

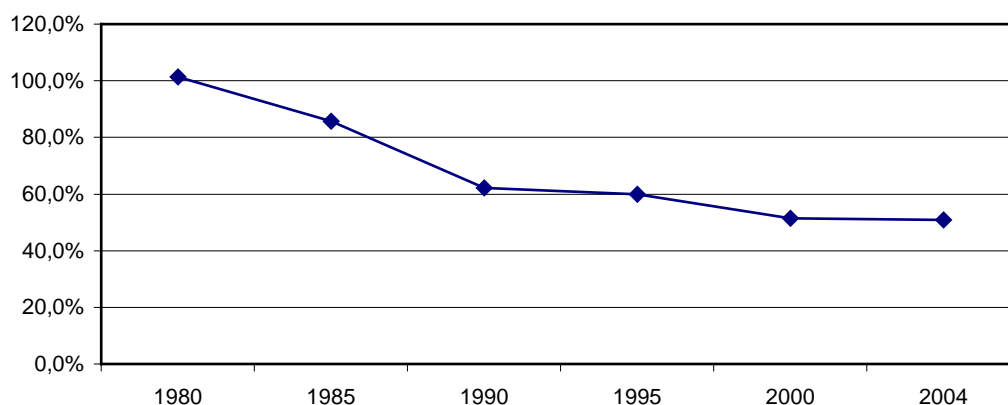
**Figure 1.1. Evolution des exportations et des importations  
françaises d'habillement**



*Source : SESSI (1998) et [www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/panorama/c11.xls](http://www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/panorama/c11.xls)*

<sup>9</sup> Chiffres récoltés lors des enquêtes dans l'industrie de l'habillement et des fourrures (poste C11 en NES114 ou poste 18 en NAF60), réalisés par le service statistique des douanes et du ministère de l'Economie et des finances (cf. Annexe 4).



**Figure 1.2. : Evolution du taux de couverture (Export/Import)**

Source : SESSI (1998) et [www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/panorama/c11.xls](http://www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/panorama/c11.xls)

Le démantèlement de l'Accord Multifibres accentue particulièrement la peur d'invasion de produits en provenance de Chine, premier pays importateur en France loin devant l'Italie et la Tunisie.

**Tableau 1.2. : Les 12 premiers pays fournisseurs de la France en articles d'habillement en 2004**

PAYS	Montant des importations (en euros)	Part dans les importations françaises (%)
Chine	1.839.775.088	16,4
Italie	1.089.692.773	9,7
Tunisie	1.035.613.706	9,2
Maroc	858.478.469	7,6
Turquie	603.214.220	5,4
Belgique	518.892.288	4,6
Inde	510.600.165	4,5
Roumanie	423.061.218	3,8
Bangladesh	393.580.219	3,5
Espagne	361.766.478	3,2
Portugal	337.565.311	3,0
Allemagne	331.764.489	3,0
Autres (Total)	2.919.827.172	26,0
Total des importations françaises	11.223.831.596	100,0

Source : Base B.A. net concernant les articles d'habillement, poste 18 en NAF 700<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Chiffres envoyés par courrier électronique par le service de renseignement douanier et statistique contacté par l'auteur par téléphone le 20/07/2005. Se reporter à l'annexe 4 pour avoir des informations sur la NAF 700 (Nomenclature d'Activités Française)

D'après les déclarations d'importateurs de produits chinois en Europe, au 1<sup>er</sup> trimestre 2005, les importations de plusieurs catégories de vêtement ont été multipliées, en volume, au moins par deux par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2004. Le nombre de pantalons d'homme et de pull-over importés de Chine a été multiplié par plus de cinq. Le tableau suivant compare les niveaux des importations de différents produits de l'habillement avant et après le démantèlement de l'Accord Multifibres.

**Tableau 1.3 : Variation entre le 1<sup>er</sup> trimestre 2004 et 2005  
des importations de l'UE de produits textile**

en %	Variation des volumes importés		Variation des valeurs unitaires des importations		Variation de la valeur en euros des importations	
	de Chine	de tous pays	de Chine	de tous pays	de Chine	de tous pays
T-shirts	164	16	-26	-20	95	-8
Pull-overs	534	4	-47	-22	239	-18
Pantalons d'hommes	413	4	-16	-20	330	-17
Chemisiers	186	-11	-24	-11	118	-21
Bas et chaussettes	183	63	-20	-76	132	-59
Manteaux de femmes	139	36	-15	-28	104	-2
Soutien-gorges	63	-16	-22	-12	28	-26
Fils de lin ou ramie	51	19	1	-7	52	11
Tissus de lin	257	5	0	-23	259	-19

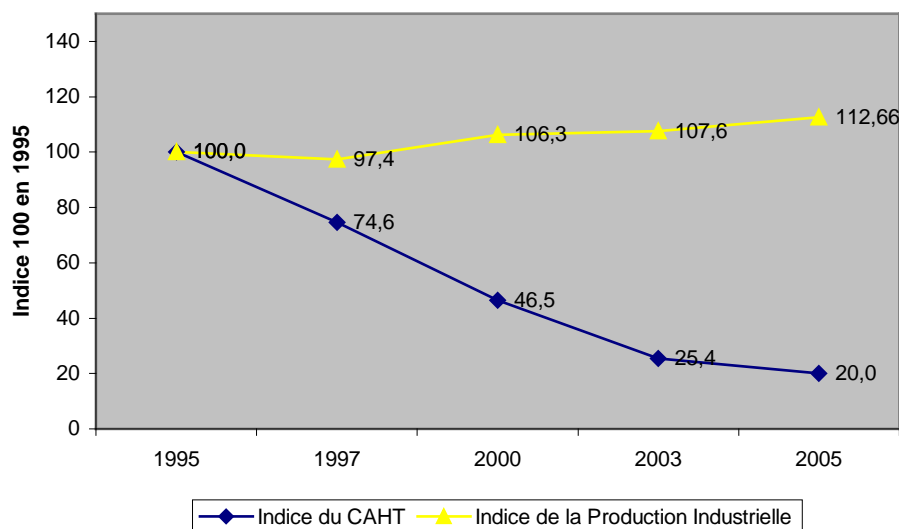
Source : [http://europa.eu.int/comm/trade/issues/sectoral/industry/textile/pr290405\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/trade/issues/sectoral/industry/textile/pr290405_en.htm).

Inéluctablement, la hausse des importations laisse de moins en moins de place aux produits fabriqués localement et occasionne des pertes importantes d'emplois.

Entre 1995 et 2003, les effectifs dans l'industrie française de l'habillement ont baissé de plus de 40 % et le nombre d'entreprises de plus de 20 salariés a pratiquement été divisé par deux (SESSI-EAE, 1997 et 2005). Plus précisément en 2003, les entreprises de plus de 20 personnes sont au nombre de 906 et emploient 169 571 personnes tandis qu'en 1995 elles étaient 1 715 et employaient 108 270 personnes.

De même entre 1990 et 2003, les volumes de production d'habillement ont diminué de près de 85 %. Néanmoins, le chiffre d'affaires de l'industrie française de l'habillement est resté stable (SESSI-EAE, 1992 à 2005).

**Figure 1.3 : Evolution du Chiffre d'affaires hors taxe et de la production de l'industrie de l'habillement**



Source : <http://www.indices.insee.fr><sup>11</sup>

Cette différence d'évolution entre la production en volume et celle en valeur traduit le fait que la production haut de gamme est maintenue sur le territoire national tandis que la production d'articles bas de gamme est délaissée par les entreprises françaises et confiée aux sous-traitants étrangers des pays à bas salaires. Ainsi, il semble que l'habillement français ait réalisé une montée en gamme, afin de se différencier et de sortir du segment bas de gamme, fortement concurrentiel.

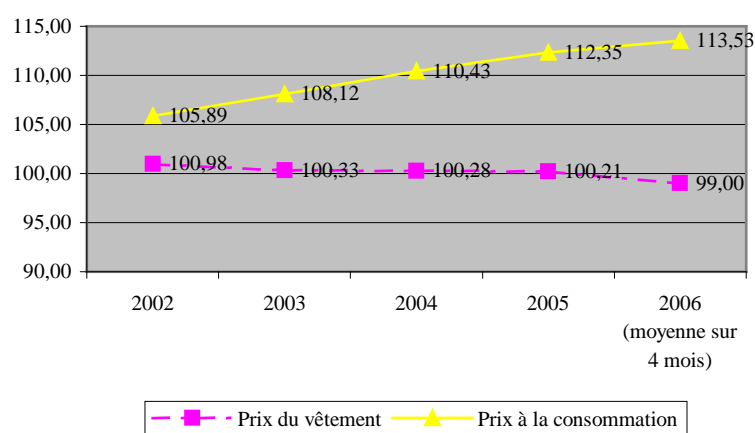
La concurrence des pays à bas salaire se fait néanmoins sentir sur ce segment, car leur capacité à offrir des articles bon marché a rendu la demande globalement plus exigeante au niveau des prix.

<sup>11</sup> Les indices de la production industrielle (IPI) sont des indices de Laspeyres (pondération constante) calculés par l'Insee à partir des enquêtes dans l'industrie de l'habillement et des fourrures (activité C11 en NES114 ou 18 en NAF60), issues de services statistiques des ministères (Sessi, Scees, Observatoire de l'énergie), de syndicats ou d'organismes professionnels. Ils sont calculés au niveau le plus fin de la nomenclature d'activités française (soit en NAF 700) puis agrégés pour disposer d'indices pour le niveau de nomenclature économique de synthèse NES 114. Ces indices sont mensuels et bruts, nous présentons ici la moyenne de ces indices sur les douze mois de chaque année considérée. (Se reporter à l'annexe 4 pour avoir des informations sur la NAF 700 (Nomenclature d'Activités Française) et la NES114 (Nomenclature Economique de Synthèse)) Les indices de chiffre d'affaires sont élaborés à partir des déclarations de chiffre d'affaires faites par les entreprises pour le paiement de la TVA. Le chiffre d'affaires retenu est le chiffre d'affaires total hors taxes. Les séries obtenues sont des indices mensuels en valeur bruts, nous présentons ici la moyenne de ces indices sur les douze mois de chaque année considérée.

### 1.1.1.2. Le prix du vêtement diminue

La concurrence des pays à bas salaire se traduit par une forte baisse de la valeur unitaire de la plupart des produits, de sorte que la valeur en euro des importations européennes a diminué dans huit des neuf catégories présentées dans le tableau 1.4. Mais ce phénomène de déflation avait commencé dès 2002, avant le démantèlement de l'AMF comme le montre la figure 1.4. :

**Figure 1.4. : Comparaison de l'évolution de l'indice du prix du vêtement à celle de l'indice du prix à la consommation (1998 base 100)**



Source : <http://www.insee.fr><sup>12</sup>

Les prix les plus touchés sont ceux des gants et des chaussettes (le prix de gros a baissé de 69 % entre 2001 et 2004), des anoraks et blousons (baisse de 58 %), des vêtements pour bébé, des mouchoirs, des survêtements et des vêtements de travail.

La forte croissance des importations chinoises et indiennes couplée à la délocalisation de plus en plus systématique, de la fabrication dans des régions à faible coût de main d'œuvre, à l'internationalisation des réseaux de distribution qui permet de combiner variété et grandes séries de production, à l'augmentation des achats de petites pièces au détriment des grosses pièces (manteaux, vestes, costumes, etc.)<sup>13</sup> et à la part croissante des achats en période de soldes conduisent à la baisse inéluctable des prix depuis 2002.

<sup>12</sup> Les indices de prix à la consommation (IPC) sont calculés, à partir d'un échantillon de prix de biens ou de services, représentatif de la consommation des ménages sur l'ensemble du territoire, au niveau le plus fin de la classification des produits française (soit en CPF2608) puis agrégés pour disposer d'indices pour les différents niveaux des diverses nomenclatures, du plus fin jusqu'à l'indice d'ensemble (ici nous présentons l'IPC pour le niveau NES114 et l'indice d'ensemble). Ces indices sont mensuels, nous présentons ici la moyenne de ces indices sur les douze mois de chaque année considérée.

<sup>13</sup> Le Centre Textile de Conjoncture et d'Observation Economique, CTCOE (1996) montre que la progression des petites pièces de dessus a été respectivement de 4,5 % et de 3,8 % en moyenne sur la période 1985-1995 contre seulement 2,3 % pour l'ensemble du prêt-à-porter.

La concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre est donc intense et s'intensifie encore puisqu'elle tend à s'étendre au-delà du segment bas ou milieu de gamme.

#### *1.1.1.3. Certains pays à bas coût de revient montent en gamme*

Jusqu'à ce jour, en plus de servir leur marché local, les industries du secteur de l'habillement des pays à bas salaires ont surtout agi à titre de sous-traitants pour des produits milieu ou bas de gamme pour les pays industrialisés. Cependant, il semble qu'un nombre grandissant de ces pays désire développer les fonctions de design et de mise en marché, et créer leurs propres marques de commerce. On remarque que les premiers pays qui ont bénéficié des délocalisations, délocalisent à leur tour pour intégrer les activités plus sophistiquées qui se situent en amont du processus productif. Ce qu'on appelle " les 3 Chines " est un exemple de filière internationale intégrée : les industries taiwanaises fabriquent les fibres chimiques et les tissus, les entreprises en Chine populaire sont spécialisées dans la confection de vêtements tandis que les entreprises de Hongkong se chargent de la commercialisation (Fouquin *et alii*, 2002).

De plus, plusieurs pays à bas coût de main d'œuvre se repositionnent dans la fabrication plus haut de gamme. On observe ainsi une intensification des efforts de cette catégorie de pays pour obtenir leur part de marché de la délocalisation de la fabrication du haut de gamme, comme en font foi l'apparition de nombreux salons spécialisés dans l'impartition et des publicités de ces pays dans les revues spécialisées.

Les quelques exemples présentés dans l'encadré suivant appuient ces observations.

#### **Encadré 1.1. : Hong Kong, l'Île Maurice ou le Brésil visent la montée en gamme**

Hong Kong et l'île Maurice désirent se positionner comme des centres de la mode respectivement de l'Asie et de l'Afrique (just-style.com, 2001). On observe en effet une récente tendance de ces pays à se diriger vers la production haut de gamme et le design. Pour les besoins des marchés à l'exportation, ont été introduites de nouvelles étiquettes " Made in Hong Kong " ou " Made in Mauritius " afin de faire connaître leurs capacités en tant que fournisseurs offrant design, qualité et bon rapport qualité/prix. En Chine, la production a déjà atteint un bon niveau de qualité, comme en témoigne le passage de 7 % à 13 % entre 1995 et 2000 de produits fabriqués en ayant recours à du tissu technique (La Tribune du 13/12/2004). Outre les centrales d'achats de la distribution, de nombreuses grandes marques du prêt-à-porter délocalisent aujourd'hui une partie de leur production en Chine, même les plus

prestigieuses. L'industrie mauricienne travaille aujourd'hui pour des compagnies de renom comme Max Mara, Hugo Boss, Galeries Lafayette, Victoria's secret ou Zara.

Depuis 1996, le Brésil a créé le " Sao Paulo Fashion Week ", événement bisannuel, qui s'insère entre les foires de la France et des Etats-Unis, et qui aurait réussi à conquérir un espace dans le calendrier global de la mode (Jeammet, 2005).

Le segment haut de gamme, qui est un des derniers positionnements possible sur le marché pour les fabricants français, est donc aujourd'hui menacé.

Aujourd'hui, l'avantage compétitif des fabricants français qui semble durable est la réactivité (SESSI, 1998). En effet, les délais de mise sur le marché d'un produit fabriqué, par exemple, en Asie sont en moyenne de trois mois et de nombreux sous-traitants chinois refusent de fabriquer de petites séries de production. Or, certains distributeurs cherchent des fabricants leur permettant de réassortir leurs magasins en fonction des dernières meilleures ventes réalisées ou d'approvisionner rapidement leurs magasins d'articles conçus selon une mode très éphémère. Ainsi, les fabricants français ont les moyens d'éviter la concurrence des pays asiatiques : ils peuvent fabriquer par petites séries des produits dits " d'actualisation " (Parat, 1998) et laisser les asiatiques fabriquer en grandes séries des produits dits basiques ou intemporels. Leur avantage compétitif durable apparaît donc être leur capacité à faire du circuit court et/ou des petites séries, ou du réassort.

### 1.1.2. Des " géants " apparaissent dans la distribution

Dans le prêt-à-porter, il existe une dizaine de grands bureaux de style ou cabinets de tendances, éparpillés dans le monde, qui sont considérés comme des experts capables de prévoir deux années à l'avance la mode (coupe, matière, imprimé et couleur). Chaque bureau de style publie une vingtaine de cahiers de tendances à tirage limité (200 à 600 exemplaires) vendus entre 1500 et 4000 dollars pièce aux industriels du monde entier. Ces cahiers sont considérés comme de véritables " bibles de style " que s'arrache toute la filière textile-habillement de telle manière que l'information va bien au-delà des seuls acheteurs des cahiers (Le Bris, 2001).

Comme l'expliquent Warnier et Lecocq (2004), ces acteurs arrivent aujourd'hui, avec la collaboration tacite des grands industriels et des médias, à imposer la mode. Ils créent ainsi une prophétie auto-réalisatrice. Un consensus, quant aux caractéristiques des produits à la

mode, se fait entre les grands bureaux de style, les industriels, leurs fournisseurs, les distributeurs et les clients finaux (*via* les magazines de mode). Tous partagent la même opinion concernant les tendances à venir.

Rendre une innovation à la mode et en informer les acteurs de la filière, est le seul moyen de pouvoir contrôler ce qui sera acheté. Or, pour être à la mode, ce produit doit être consommé et fabriqué en masse. L'objectif est d'un côté, de convaincre une part importante des consommateurs d'adopter un produit, de l'autre côté, de convaincre une part importante des acteurs de l'industrie, que ce même produit trouvera des débouchés.

Comme le note Strohl (1999) : " Puisque la mode c'est ce qu'il faut suivre, elle touche forcément le plus grand nombre. C'est donc bien vers un consensus qu'il faut se diriger afin de vendre en masse. La mode doit être maîtrisée par des professionnels afin de permettre un contrôle de flux. Il est logique, que partant de ce constat, le marché ne se laisse pas entraîner par la mode mais cherche un moyen de la créer et par là même de l'imposer ".

Ces acteurs agissent au niveau de la planète entière, ainsi, ils permettent un contrôle relatif de ce qui est acheté au niveau du marché mondial, condition de survie pour les grands industriels. En assurant une uniformisation mondiale de la mode, ils autorisent une standardisation des produits et la constitution de stocks de matières premières qui est une condition *sine qua non* pour fonctionner en circuit court. En effet, de plus en plus souvent des entreprises du prêt-à-porter proposent à leur clientèle de petites séries qui viennent s'ajouter aux produits des collections annuelles traditionnelles et qui sont fabriquées dans un très court délai grâce à ces stocks. On les appelle produits d'actualisation (Parat, 1998) ou produits mode à renouvellement rapide (Courault, 2005).

La tendance à l'uniformisation de la mode est réelle mais on ne peut pour autant parler d'internationalisation de la production, du produit ou de la consommation (Courault, 2005). Le poids des habitudes de consommation spécifiques à un espace national subsiste encore face aux tendances d'une mode internationale, qui prévaut particulièrement sur certains marchés de niche comme ceux du sport. C'est d'ailleurs le poids des modes nationales qui est, selon Courault (2005), à l'origine de l'échec relatif de l'internationalisation des groupes de distribution succursalistes français comme *Pimkie*, *Promod*, *Kiabi*, *Camaïeu* ou *Etam*. Par contre, au niveau national, ces chaînes se sont accaparées 35,5 % des parts du marché en vingt ans d'existence (CTCOE, 2003).

D'autres acteurs comme *Gap*, *H&M*, *Zara* ou *Mango*, ont réussi à exploiter l'extension des débouchés permise par l'uniformisation mondiale de la mode.

*Gap* n'a pas pris en compte les modes nationales et a réussi à imposer des lignes de modèles identiques dans tous les pays (Courault, 2005). Par rapport, aux acteurs français, cette chaîne a des coûts de revient plus bas grâce à son positionnement initial sur le marché américain qui est très étendu et qui n'exige pas une très grande variété de produits. En effet, puisque la définition de la qualité de vie aux Etats-Unis se fonde sur l'abondance, alors qu'en France elle se fonde sur la rareté (Guihéry, 2004), il semble légitime de penser que par rapport au consommateur européen, le consommateur américain moyen trouve plus d'intérêt à trouver des produits peu chers quitte à ce qu'ils soient standardisés. Ainsi, *Gap* a pu produire en masse des vêtements et profiter ainsi d'économies d'échelle relativement importantes lui permettant de dominer le marché international par le coût, alors que cette stratégie aurait conduit à l'échec les entreprises françaises.

*Zara*, *Mango* ou *H&M* n'ont pas pris en compte les modes nationales de manière explicite. Néanmoins, ces chaînes de magasins font preuve d'une très grande capacité de réaction et offre une gamme étendue de vêtements. Elles proposent des articles qui ont été conçus et fabriqués en moins de deux mois et qui ne restent en rayon pas plus de 30 jours (Parat, 1998). Elles offrent à leurs clientèles régulières de nouveaux produits tous les mois qu'elles achètent immédiatement par peur de rater l'affaire de l'année. Ces chaînes sont expertes pour provoquer des achats impulsifs de plus en plus rares aujourd'hui. Ainsi, le réassortiment rapide des magasins selon les achats de la clientèle, permet de suivre les modes nationales. Par ailleurs, ces chaînes investissent beaucoup de ressources pour "capturer" les tendances de la mode internationale, capables d'assurer le succès (par exemple, *H&M* emploie plus de 100 stylistes en interne [Michel, 2002] et fait ponctuellement appel à des stylistes de renommée internationale comme Karl Lagerfeld en septembre 2004). Grâce à l'étendue de leurs débouchés, leurs fournisseurs ou sous-traitants produisent des grandes séries et ainsi profitent d'un effet d'expérience qui permet d'atteindre un bas niveau de prix. Ainsi, ils arrivent à combiner variété, qualité-créativité et coût.

La force de ces grandes chaînes européennes vient donc de leur capacité à mettre régulièrement sur le marché de nouveaux modèles peu chers, d'un style avant-gardiste et à mener des campagnes publicitaires de grande ampleur.

Ces chaînes de magasins spécialisés d'envergure mondiale apparues à la fin des années 70, début des années 80, en Europe ou aux Etats-Unis, constituent une nouvelle génération de détaillants.



### **Encadré 1.2. : Les géants de la distribution de vêtements en 2003**

Le leader mondial américain " GAP ", créé en 1975, réalise un chiffre d'affaires de 15,3 milliards de dollars avec 4.127 magasins dans le monde dont 3.400 aux USA.

Le n°1 européen et n°2 mondial, le Suédois " Hennes & Mauritz " à l'enseigne " H&M " exploite 945 magasins dans 17 pays. Son chiffre d'affaires au niveau mondial est de plus de 6 milliards d'euros.

Le n°2 européen, le Néerlandais C&A réalise un chiffre d'affaires de 4,73 milliards d'euros dans 13 pays.

Le n°3 européen, l'Espagnol INDITEX qui exploite des magasins à l'enseigne ZARA et MASSIMO DUTTI, réalise un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros dans 44 pays.

Le n°3 Espagnol CORTEFIEL avec 7 enseignes dont SPRINGFIELD et WOMEN'S SECRET, réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'euros avec plus de 750 magasins.

Un autre espagnol dynamique avec l'enseigne MANGO vend du prêt-à-porter féminin avec beaucoup d'accessoires. Il exploite la majorité de ses magasins en franchise et certains magasins en propre dans des grandes villes. MANGO a réalisé un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros en 2003 avec plus de 70 % à l'international.

CORTEFIEL et MANGO, plus petits qu'INDITEX, se sont largement inspirés de la stratégie de ZARA pour assurer leur succès. 30 % des produits vendus sont fabriqués par le groupe.

*Source : Chambre de Commerce du Luxembourg, 2006, Etude de marché*

L'apparition de ces nouveaux acteurs et la création de centrales d'achat a accéléré le processus de concentration du secteur de la distribution et l'inéluctable affaiblissement du pouvoir de négociation des fournisseurs ou sous-traitants. En permettant le regroupement des achats de commerçants indépendants, les centrales d'achat négocient des conditions commerciales plus avantageuses pour les distributeurs que pour les producteurs. Pour contrecarrer cette tendance et ne pas se trouver étranglés par les distributeurs, les leaders de l'industrie se dotent d'une large base commerciale et s'affirment sur les marchés internationaux.

Par ailleurs, l'offre de produits créatifs à bas prix des nouveaux acteurs de l'habillement rend la demande de plus en plus exigeante au niveau du prix qui demeure un facteur de choix important.

L'apparition de ces acteurs dans l'habillement a donc fortement accru la pression concurrentielle dans le secteur.

Une solution habituellement choisie dans les pays industrialisés pour supporter une telle hausse de la pression concurrentielle, est la substitution du travail par le capital. Néanmoins, dans l'industrie de l'habillement la substitution ne peut être que limitée. Regardons à présent les explications que l'on donne à ce " handicap ".

### 1.1.3. La substitution du travail par le capital est impossible

En théorie, la réduction des coûts peut être obtenue par le recours à des machines plus rapides, plus précises et spécialisées, permettant de diminuer les effectifs et les temps de formation, c'est-à-dire par la substitution capital-travail. La simplicité relative de gestion des machines est aussi un avantage déterminant.

Cependant cette solution est exploitable de façon limitée dans l'habillement puisque cette industrie est difficile à automatiser (Grau, 1996) :

- La couture mobilise les trois quart du temps de fabrication d'un article et à cette étape, 65 % du temps est consacré aux opérations de manipulation qui consistent à la mise en place et au retrait du tissu. L'automatisation de ces opérations est impossible du fait des difficultés de préhension du tissu ou de la variété des produits (des tissus, des tailles, des styles) qui passent sur la chaîne de production. Quelques exceptions existent pour des produits à très grand volume. On peut trouver par exemple sur le marché des machines capables de prendre et coudre automatiquement des manches de tee-shirt.
- L'automatisation des chaînes concerne rarement plus que le convoyage entre les différentes phases du processus, la coupe et quelques opérations très spécifiques (pose d'écusson, insertion d'élastique, pose de fermeture décorative, etc.).
- Par ailleurs, cet équipement est coûteux, son utilisation n'est justifiée que si le volume à produire permet de le faire fonctionner presque à plein temps et il n'est jamais entièrement automatique (un ouvrier doit placer le vêtement sur la machine et l'enclencher).

L'évolution technologique concernant l'activité de confection est lente, les innovations demeurent peu nombreuses. En fait, depuis l'introduction de la machine à coudre de Singer en 1852, la phase d'assemblage du vêtement a très peu évolué.

Néanmoins, grâce à l'introduction de l'informatique et de la productique, certaines opérations du processus productif profitent de l'évolution technologique mais ces opérations représentent moins de 5 % du total des coûts salariaux de la fabrication d'un vêtement, elles concernent les étapes en amont de la production comme le stylisme, le patronage ou la gradation. La coupe informatisée demeure encore aujourd'hui, une technologie coûteuse que ne peuvent acquérir que de grands fabricants, ou de petites entreprises offrant ce service à l'ensemble de la profession.

## 1.2. Les comportements des consommateurs modifient le paysage

Deux caractéristiques des comportements consommateurs ont eu des répercussions sur les stratégies des entreprises de l'habillement : l'accélération de l'instabilité de la demande, qui est donc plus imprévisible et la diminution régulière de la part des dépenses consacrées à l'habillement.

### 1.2.1. Les consommateurs, plus exigeants sur les prix et plus imprévisibles

Confrontés à un environnement économique difficile et incertain, depuis l'entrée, au début des années 90, de la France dans une période de récession, les ménages tendent à augmenter leur épargne de précaution et deviennent plus prudents en matière de consommation, privilégiant les bas prix et différant les achats aux périodes de soldes. L'achat impulsif, si fondamental pour l'habillement, n'est plus systématique et devient de plus en plus lié au prix.

La part des soldes et promotions sur le marché de l'habillement a pratiquement doublé en l'espace de vingt ans, avec une progression plus marquée depuis 2000<sup>14</sup>. De ce fait, " vendre le bon produit au bon moment " permet d'éviter de brader la marchandise en favorisant l'achat d'impulsion. Aussi, les acteurs hyper réactifs souffrent dans une moindre mesure de la généralisation du phénomène d'achat malin.

Par ailleurs, la demande est de plus en plus imprévisible. Les consommateurs sont infidèles et polyvalents, ils n'hésitent pas à fréquenter plus d'un lieu de magasinage. De plus, les circuits de magasinage peuvent être hétérogènes. Les consommateurs ne vont pas dans le même type de magasin selon la nature du produit recherché et l'utilisation envisagée. Par

---

<sup>14</sup> Bayle N., *Les Echos* du 11/01/2005

exemple, un même consommateur peut acheter un complet d'une grande marque 1500€ à plein prix, un petit haut 10€ dans un magasin d'une chaîne spécialisée, et une paire de chaussettes 1,5€ dans un discount. De nouvelles valeurs de consommation émergent selon lesquelles profiter des aubaines est mieux perçu que de se faire prendre à payer trop cher. On recherche un bon rapport qualité/prix. Les consommateurs sont bien informés et connaissent leurs besoins. Dans ce contexte, la part du budget consacrée aux articles d'habillement enregistre une baisse régulière depuis plusieurs décennies.

### 1.2.2. La part des dépenses consacrée à l'habillement diminue régulièrement

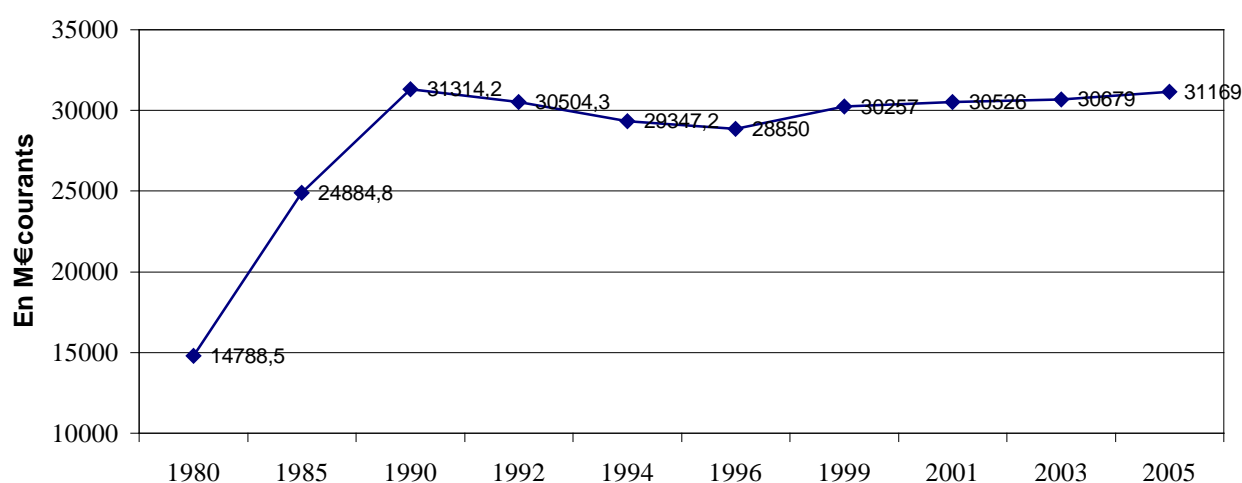
On constate une tendance à la baisse de la part consacrée à l'habillement dans le budget des ménages (10,1 % en 1959 ; 6,9 % en 1978 ; 3,6 % en 2004). Jusqu'en 1985, la croissance de la demande d'articles d'habillement était supérieure à 10 % par an. Elle n'a cessé de diminuer depuis jusqu'à devenir négative de 1990 à 1996. Aujourd'hui, la demande semble stabilisée.

**Tableau 1.4. : Evolution de la consommation des ménages en articles d'habillement**

Année	1980	1985	1990	1992	1994	1996	1999	2001	2003	2005
En M€ courants	14788,5	24884,8	31314,2	30504,3	29347,2	28850	30257	30526	30679	31169
Variation	nd	68,3 %	25,8 %	-2,6 %	-3,8 %	-1,7 %	+4,9 %	+0,9 %	+0,5 %	+1,6 %

Source : INSEE, *La consommation des ménages*

**Figure 1.5. : La consommation des ménages en articles d'habillement**



Source : INSEE, *La Consommation des ménages*

Cette stabilisation de la croissance de la consommation traduit deux phénomènes :

- d'une part, la baisse régulière des prix moyens des vêtements ;
- d'autre part, l'arbitrage des ménages en faveur des dépenses de loisir et de santé au détriment de biens de première nécessité, comme l'habillement ou l'alimentation, dont le niveau de vie actuel permet la satisfaction. Selon l'INSEE (1993 et 2003), les achats vestimentaires français ont diminué au profit des dépenses de logement, transport et communication, culture et loisirs, santé.

**Tableau 1.5. : Evolution de la consommation effective  
des ménages français par fonction (coefficient budgétaire aux prix courants)**

<b>Part dans le budget total des ménages</b>	<b>En 1980</b>	<b>En 1993</b>	<b>En 2003</b>
<b>Postes de dépenses</b>			
Logement, chauffage, éclairage	16,8	19	19,1
Prdts alimentaires, boisson, tabac	17,3	14,9	14
Transports et communication	13,4	12,9	13,5
Autres biens et services	11,7	11,9	12,5
Loisir, spectacle, éducation, culture	7,5	7,5	7,7
Meubles, matériel, entretien	6,8	5,2	4,7
Articles d'habillement et chaussures	6,1	4,9	3,6
Santé	2	2,8	3
Consommation individualisable des ISBLSM et des APU	18,5	21	22
Consommation effective totale	100	100	100

*Source : INSEE, La consommation des ménages*

Compte tenu du vieillissement de la population, cette baisse de la part du budget des ménages consacrée à l'habillement semble durable dans la mesure où les moins de 25 ans représentent les plus gros acheteurs d'articles d'habillement tandis que les plus de 55 ans sont les moins dépensiers. Ainsi, alors qu'entre 1960 et 2000, les dépenses des ménages ont crû en moyenne en volume de 3,4 % par an, celles consacrées à l'habillement n'ont augmenté que de 1,8 % par an (en moyenne et en volume) (Rignols, 2002).

Nous analysons donc le déclin de l'industrie française de l'habillement comme le résultat de la conjonction de quatre phénomènes principaux : la concurrence des pays à bas salaire, la très faible intensité capitalistique et l'impossible automatisation de l'industrie,

l'apparition de distributeurs de dimension internationale, la demande plus imprévisible et plus exigeante au niveau du prix. Dans ce contexte particulièrement difficile, il nous semble pertinent d'analyser les stratégies que les entreprises du secteur mettent en œuvre pour rester dans la compétition.

## **II - Mutations et stratégies**

Pour faire face aux mutations qui touchent le secteur de l'habillement, la délocalisation (§2.1.), l'externalisation et la réduction de la taille des unités de production qui restent sur le territoire français (§2.2.), sont inéluctables. Les atouts concurrentiels ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ans. Aujourd'hui, être efficace dans l'habillement français c'est être créatif et réactif (§2.3.).

### **2.1. La délocalisation de la production de vêtements**

La délocalisation de tout ou partie de la production de vêtements semble aujourd'hui un phénomène inéluctable. Dans un premier paragraphe, nous présentons les différentes formes de cette délocalisation (§2.1.1.), ensuite nous expliquons les raisons de son caractère inéluctable (§2.1.2.). Dans un dernier paragraphe, nous décrivons la dégradation de la balance commerciale française, directement liée au phénomène de délocalisation (§2.1.3.).

#### **2.1.1. Les différentes formes de la délocalisation**

On distingue deux formes de délocalisation : les délocalisations avec apport de capitaux (investissements directs à l'étranger via la création ou le rachat d'une entreprise) et les délocalisations sans apport de capitaux (sous-traitance, accord de licence et négoce). Dans le secteur de l'habillement, la seconde forme est la plus répandue, à travers le recours à la sous-traitance internationale qui s'appuie sur le Trafic de Perfectionnement Passif (Billiotet, 1999). Les accords de licence et le négoce sont des activités moins courantes.

#### **La Licence**

Le principe de licence consiste pour un industriel à accorder à une firme une licence de fabrication et/ou de commercialisation en contrepartie de redevances. Le concédant conçoit

un produit de marque et confie sa production au licencié qui achète les tissus. La concession de licence peut être considérée comme une forme de sous-traitance, dans la mesure où elle permet également de bénéficier des avantages de coûts de main d'œuvre. Toutefois, la licence se distingue des contrats de sous-traitance traditionnels par des contrats de longue durée. Elle est particulièrement développée dans le vêtement masculin (Pierre Cardin, Yves Saint-Laurent, Kenzo...). Cette stratégie peut parfois servir de test préalable à une délocalisation effective de la production, comme par exemple dans le cas d'une PME qui souhaiterait s'implanter à l'étranger (Arthuis, 1993).

### **La sous-traitance internationale et le Trafic de Perfectionnement Passif (TPP)**

Dans l'habillement, le TPP consiste pour le donneur d'ordres à confier à un sous-traitant étranger une partie du processus de production, le plus souvent l'assemblage qui constitue un stade intensif en main d'œuvre, en lui fournissant les matières premières nécessaires (tissus, fils, boutons,...). Le produit fini est ensuite réimporté dans le pays d'origine sous la clause du TPP (sans droit de douane) pour y effectuer les autres phases du processus de production pour lesquelles le pays industrialisé dispose toujours d'un avantage comparatif (Billiotet, 1999). Ce principe qui implique l'exportation de tissus à partir de l'Union Européenne vers les pays de TPP, a été mis en place afin de permettre à l'industrie de l'habillement européenne, intensive en facteur travail, de transférer une partie de sa production dans les pays où la main d'œuvre est moins chère, sans pour autant en perdre le contrôle. Les importations soumises au TPP ont connu une forte croissance dans la moitié des années 80, et diminuent depuis 1990 où elles ont atteint une valeur de 2,7 milliards de francs. Cette date correspond peut-être à la montée déterminante des délais et donc de la proximité des participants au processus productif, comme critère de l'efficacité.

La très grande majorité du Trafic de Perfectionnement Passif est réalisée avec les pays du Maghreb et de l'Europe de l'Est. Ce sont des partenaires privilégiés compte tenu de leur proximité géographique, conjuguée à des coûts de main d'œuvre attractif.

### **Le négoce international**

Le négoce pur et simple ne constitue pas réellement une forme de délocalisation, au sens propre du terme, puisqu'il ne donne lieu à aucune implantation directe ni même à une relation de sous-traitance. Toutefois, dans la mesure où une entreprise achète à un fabricant ou à une société de négoce des produits finis qu'elle distribue sur son propre marché, apparaît un impact négatif sur la production nationale et le solde du commerce extérieur.

Dans le secteur de l'habillement, le négoce concerne des produits basiques (tee-shirts, chemises, chaussettes...) qui vont être achetés par lots ponctuels et ne nécessitent pas forcément de réassort (Philippe, 1997). Ces importations directes de produits finis permettent aux fabricants d'y apposer leur propre marque et de compléter ainsi leurs gammes. Il est important de souligner que, dans l'habillement, le négoce, tout comme la sous-traitance internationale, est sous-évalué dans la mesure où l'on doit prendre en compte non seulement le négoce réalisé par les industriels mais également celui réalisé par les distributeurs. Ces derniers mettent en place des réseaux d'importation parallèles et s'approvisionnent largement dans les pays à bas salaires. Le négoce constitue la forme d'approvisionnement privilégiée de la vente par correspondance (60 % des articles) et des centrales d'achats d'hypermarchés et de supermarchés. Les chaînes spécialisées et les grands magasins recourent également à ce type de pratique, qui a pris une importance considérable avec la montée en puissance de la grande distribution.

### 2.1.2. Les raisons du caractère inéluctable de la délocalisation

En 2003, le montant total des importations d'habillement (10,91 milliards € selon les Douanes, 2005) représente 35,5 % des dépenses de consommation des ménages en article d'habillement (30,68 milliards € selon l'INSEE, 2004). Ces chiffres traduisent l'importance du phénomène des délocalisations dans l'habillement. Selon, J. Arthuis (1993), le secteur du textile-habillement est en quelque sorte le prototype des délocalisations avec un produit souvent facile à réaliser avec une part élevée de coût de main-d'œuvre dans le prix de revient. Dans ce secteur, une série de producteurs localisés à Hong Kong, Taïwan ou sur l'île Maurice, sont parvenus à conquérir des parts de marché mondial. Pour faire face à ces nouvelles concurrences, les entreprises des pays industrialisés, qui font face à des échelles salariales nettement plus élevées, tendent de plus en plus à conserver localement leurs activités de développement de produits (recherche, design et prototypes) et mise en marché, et à délocaliser leur production dans les pays à bas coûts de salaires. Les segments qui sont moins soumis aux aléas de la mode sont les segments les plus touchés par ce phénomène de délocalisation, il s'agit notamment des accessoires et du vêtement masculin. Dans le vêtement de femme, le principe d'actualisation incite les entreprises à avoir recours à la sous-traitance nationale.

Le phénomène de délocalisation semble s'étendre inéluctablement pour trois raisons : les fabricants ou donneurs d'ordres ont exporté un savoir-faire en délocalisant ; beaucoup de confectionneurs français subissent une telle pression qu'ils n'arrivent pas à dégager



suffisamment de bénéfices pour maintenir leur parc de machines en l'état ; les accords de libre échange entre pays industrialisés et pays à bas salaires se multiplient. Ainsi, la performance des outils industriels dans les pays à bas salaires de plus en plus accessibles, semble s'améliorer sans cesse, alors que dans les pays industrialisés, elle semble se détériorer ou du moins rester stable.

L'Europe multiplie les accords bilatéraux avec les pays du Maghreb, le Mexique, l'Afrique du Sud (Fouquin M. et alii, 2002). Les quotas attribués aux pays d'Europe centrale et orientale (PECOS) depuis la chute du mur de Berlin dans le cadre du trafic de perfectionnement passif<sup>15</sup>, après avoir été régulièrement élargis ont complètement disparu aujourd'hui. Les échanges avec ces pays se sont multipliés. L'Union européenne travaille actuellement à la création d'une zone paneuroméditerranéenne de libre-échange dans les domaines du textile et de l'habillement qui inclurait l'espace économique européen, l'Europe Centrale et Orientale, la Turquie et les pays du pourtour méditerranéen.

Selon le cabinet Werner International, spécialisé dans l'analyse des coûts horaires et des temps travaillés dans le textile-habillement, pour le coût d'un salarié français, en 2003, on emploie 46,8 pakistanais, 31,8 indonésiens, 38,8 chinois, 8,3 slovaques, 6,75 tchèques, 5,5 polonais, 9 tunisiens, 8,4 marocains et 3 portugais.

**Tableau 1.6. : Coût horaire textile –habillement (US \$)**

France	Italie	Portugal	Espagne	Turquie
15.93	15.60	5.36	10.67	2.13

Rep. Tchèque	Pologne	Slovaquie	Bulgarie	Estonie
2.36	2.90	1.90	1.01	1.98

Tunisie	Maroc
1.77	1.89

Ile Maurice	Madagascar
1,41	0,4

Costa Rica	Argentine
2,38	1.70

Chine (continent)	Pakistan	Inde
0.41	0.34	0.57

Indonésie	Malaisie	Thaïlande	Vietnam
0.50	1.16	1.24	0.32

*Source : Werner International, Bruxelles, 2003*

<sup>15</sup> Le terme de Trafic de Perfectionnement Passif (TPP) désigne la délocalisation de la production de produits confectionnés à partir de fils et de tissus fournis par le donneur d'ordres.

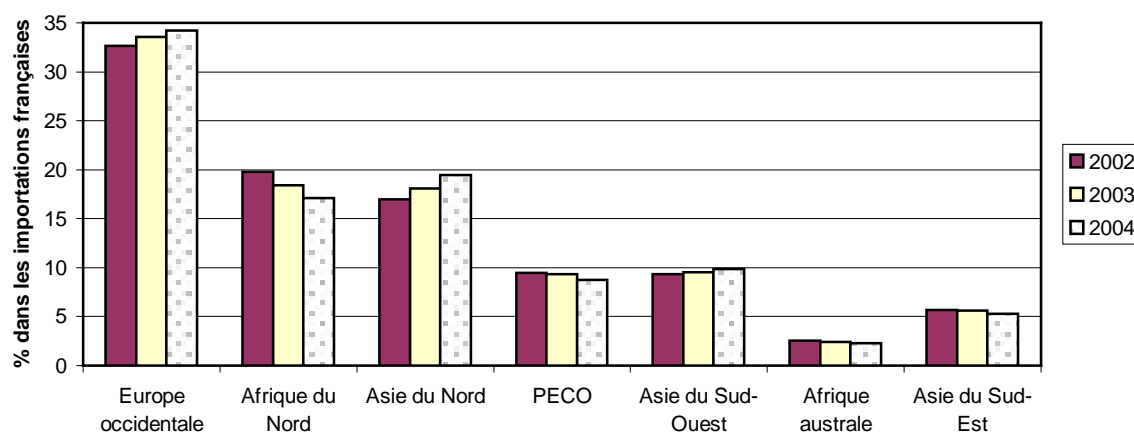
Les salaires asiatiques sont certes plus attractifs que ceux d'Europe de l'Est, du Portugal ou d'Afrique du Nord, mais la proximité reste un atout déterminant. Néanmoins, la délocalisation de la production vers les pays asiatiques devient de plus en plus importante étant donné la hausse des salaires dans les pays proches de la France, l'amélioration de la performance de leurs outils industriels et la baisse des tarifs de transport.

Ainsi ces dernières années, la Chine et les pays d'Asie du Sud-ouest (Inde, Bangladesh, Pakistan) ont pris une place grandissante dans les importations françaises au détriment des PECO (Pays d'Europe centrale et orientale). Les importations en provenance de Chine représentaient 13,6 % des importations françaises en 2002 contre 16,4 % en 2004 ; en valeur, elles ont augmenté de 16 %. Les importations en provenance d'Asie du Sud-ouest représentaient 9,3 % des importations françaises en 2002 contre 9,8 % en 2004 ; en valeur, elles ont augmenté de 7 %.

Parallèlement à ce phénomène, les importations en provenance des PECO ont diminué en valeur de 6 % tandis que celles en provenance de l'Afrique du Nord ont diminué de 12 %. La part des importations en provenance de Pologne a baissé de 0,6 %, celle des importations en provenance de Roumanie de 0,5 %, de Tunisie de 1,5 % et du Maroc de 1,3 %.

Ainsi, les importations en provenance de la Chine sont devenues plus importantes que celles en provenance d'Afrique du Nord (la première provenance des importations françaises derrière l'Europe occidentale en 2002). De même, l'Asie du Sud-Ouest est passée devant les PECO (la 4<sup>ème</sup> provenance des importations françaises en 2002).

**Figure 1.6. : La place grandissante des pays d'Asie dans les importations françaises**



Source : Base B.A. net concernant les articles d'habillement, poste 18 en NAF 700<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Chiffres envoyés par courrier électronique par le service de renseignement douanier et statistique contacté par l'auteur par téléphone le 20/07/2005

**Tableau 1.7. : Provenance des importations françaises d'habillement en 2002 et 2004**

<b>Sous-zône</b>	<b>Part (en %) dans le total des importations françaises en 2002</b>	<b>Part (en %) dans le total des importations françaises en 2004</b>
<b>Europe occidentale</b>	<b>32,6</b>	<b>34,2</b>
	dont 25,4 % proviennent de	dont 25,9 % proviennent de
Italie	9,2	9,7
Turquie	5,5	5,4
Belgique	3,5	4,6
Espagne	3,4	3,2
Portugal	3,8	3
<b>Asie du Nord</b>	<b>17</b>	<b>19,4</b>
Chine	13,6	16,4
<b>Afrique du Nord</b>	<b>19,8</b>	<b>17,1</b>
	Dont 19,6 % proviennent de	Dont 16,8 % proviennent de
Tunisie	10,7	9,2
Maroc	8,9	7,6
<b>Asie du Sud-Ouest</b>	<b>9,3</b>	<b>9,8</b>
	Dont 8,9 % proviennent de	Dont 9,2 % proviennent de
Inde	4,7	4,5
Bangladesh	3	3,5
Pakistan	1,2	1,2
<b>PECO</b>	<b>9,5</b>	<b>8,8</b>
	Dont 6,6 % proviennent de	Dont 5,9 % proviennent de
Roumanie	3,3	3,8
Pologne	1,8	1,2
Hongrie	1,5	0,9
<b>Asie du Sud-Est</b>	<b>5,7</b>	<b>5,3</b>
	Dont 4 % proviennent de	Dont 3,5 % proviennent de
Thaïlande	1,4	1,3
Indonésie	1,5	1,2
Vietnam	1,1	1
<b>Afrique australe</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>
<b>France (retour)</b>	<b>1,5</b>	<b>1,1</b>
<b>CEI</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>
<b>Amérique (Nord/Sud et centrale)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>
<b>Proche et Moyen-Orient</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
<b>Autres</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Base B.A. net concernant les articles d'habillement, poste 18 en NAF 700

L'accélération des délocalisations des industriels de l'habillement dès le milieu des années 80 et plus particulièrement le recours à la sous-traitance internationale, impliquent un retour des produits finis sur le territoire (national) qui fait progresser à un rythme soutenu les importations qui ont été multipliées par plus de huit ces vingt-cinq dernières années (elles sont

passées de 1,34 milliards d'€ en 1984 à 11,2 milliards d'€. Le déficit de la balance commerciale du secteur habillement qui était de 5,5 milliards d'euros en 2004 risque encore de s'accroître.

La délocalisation des unités de production entraîne un changement dans le paysage de l'industrie française : les producteurs intégrés sont de plus en plus rares et la taille des unités de production qui restent sur le territoire se réduit.

## 2.2. L'externalisation se généralise et l'industrie se fragmente

Dans toutes les industries de biens de consommations, d'équipement ou de biens intermédiaires, le nombre de variantes et d'options dans la définition du produit final n'a cessé de croître depuis la fin des années soixante. Nous assistons à l'introduction continue et accrue de la variété.

Avec la montée de ce critère d'efficacité, la taille des lots (ou séries) diminue, les grands ateliers de fabrication ou les usines connaissent de grandes difficultés et la taille des confectionneurs se réduit. Par exemple, le secteur du textile-habillement à Roubaix a vécu des fermetures massives d'entreprises de 100 à 800 salariés au bénéfice de créations spontanées de petites unités de 10 à 50 employés, toutes dans le façonnage (confection) (El Oualidi et Vaesken, 2000). On peut aussi citer les entreprises fabricantes de Cholet qui à la fin des années soixante-dix employaient un total de 7 000 à 8 000 salariés, et faisaient indirectement travailler presque autant de travailleurs chez leurs sous-traitants locaux. Dix ans plus tard, ces entreprises n'ont conservé au sein de leurs usines et ateliers qu'une unité pilote dotée de tous les métiers techniques, les forces productives étant toutes localisées à l'étranger. Cette stratégie a amputé la main d'œuvre des trois quarts des effectifs : on estimait qu'en 2005, seulement 1 800 salariés étaient employés dans l'industrie choletaise, et que la baisse a été bien supérieure, pour ne pas dire quasi-totale chez les sous-traitants (Courault, 2005).

Cet environnement très fluctuant, dans lequel les besoins exprimés par la demande changent régulièrement et rapidement, exige que le sous-traitant organise son atelier ou son usine de manière flexible au niveau des compétences et des horaires de travail. Selon les termes de Atkinson (1985), il faut que son organisation soit caractérisée par une flexibilité fonctionnelle et numérique. Afin de réaliser rapidement des petites séries, les unités de fabrication mettent en place des groupes autonomes, et forment leur personnel pour qu'il

devienne polyvalent (un même opérateur est associé à plusieurs tâches et plusieurs postes). Cette organisation permet d'augmenter les références de produits traitées par collection et de diminuer en même temps les en-cours de production (réduction des goulots d'étranglement), ce qui abaisse, in fine, le stock de produits finis (Courault et Parat, 2000).

Par ailleurs, comme le souligne Atkinson (1985), l'externalisation constitue une source de flexibilité qualitative pour l'entreprise. Aujourd'hui, la totalité des marques font appel à la sous-traitance de manière plus ou moins systématique. C'est un moyen de mobiliser sur le marché externe des compétences spécialisées que ne possèdent pas ses employés. Le recours à des ressources supplémentaires externes, mobilisables à court terme permet d'avoir un coût de revient en fabrication variable (élevé pendant la période d'approvisionnement et de fabrication, bas pendant la période de conception). Le maître d'ouvrage se recentre alors sur son métier : la conception et commercialisation. C'est-à-dire qu'il allège ses coûts fixes (unités de production, salaires, charges sociales, frais généraux, approvisionnement, logistique), en les transférant en achat de prestation ou de produits sur devis.

A court terme, les entreprises disposent d'une capacité de production fixe pour faire face à une charge variable en fonction des demandes du marché. Les stocks devenant rapidement obsolètes, les entreprises dans l'habillement ne peuvent jouer sur des décalages temporels (créer des stocks en période de sous charge et satisfaire la demande à partir de ces stocks en période de surcharge). Pour équilibrer charge et capacité, elles n'ont pas d'autres alternatives que de recourir à la sous-traitance.

Selon l'enquête annuelle d'entreprises<sup>17</sup> (EAE) de 2003 (SESSI, 2004), 83 % des 906 entreprises de l'habillement de plus de 20 personnes ont donné des travaux en sous-traitance, soit 14 % du chiffre d'affaires hors taxe de l'industrie. Ces pourcentages sont en progression par rapport à 1984 où près de 57 % avaient confié des travaux en sous-traitance. Si on prend en compte la totalité des entreprises du secteur (y compris les entreprises de moins de 20 personnes), les deux tiers de la production sont réalisées en sous-traitance (Souquet/SESSI, 2003).

Le fait que les structures possédant des capacités propres de production soient de moins en moins nombreuses se reflète dans l'évolution des chiffres de sous-traitance de

---

<sup>17</sup> Ces chiffres sont basés sur l'EAE, qui ne prend pas en compte les entreprises de moins de 20 salariés alors qu'elles représentent 90,7 % des entreprises en 1995 (12992 sur un total de 14327) dans l'industrie de l'habillement. Ces chiffres sont donc présentés ici uniquement pour rendre compte de la tendance à la désintégration verticale.

capacité<sup>18</sup>, *versus* sous-traitance de spécialité<sup>19</sup>. Depuis le début des années 90, la part de la sous-traitance de capacité dans le montant total de la sous-traitance industrielle enregistre une baisse (elle passe 32,6 % en 1990 à 15,9 % en 2003), tandis que la sous-traitance de spécialité enregistre une hausse (elle passe de 67,4 % à 84,1 %) (SESSI-EAE, 1991 et 2004).

La production proprement dite intervient pour une part de plus en plus faible dans la valeur finale des produits. Les dépenses de conception et de distribution font que, selon la qualité de l'article, le prix de vente au détail varie entre trois (produit basique) et quinze fois (article de mode sophistiqué) de son prix à la sortie de l'usine (Chaponnière, 2003). Au niveau du secteur de l'habillement, les investissements effectués en dépenses de recherche et les investissements commerciaux sont donc prioritaires par rapport aux investissements productifs. Ils sont aujourd'hui les facteurs clés de succès des entreprises du secteur : c'est par l'augmentation des investissements immatériels qu'une entreprise de l'habillement peut acquérir ou renforcer son avantage compétitif.

Par ailleurs, la concurrence devenant intense, il est de plus en plus difficile pour une entreprise d'être polyvalente. Or, la fabrication demande des compétences très différentes de celles mobilisées pour la conception et la commercialisation. De ce fait, les acteurs de l'habillement se concentrent sur le cœur de leur métier (Palpacuer, 1996).

L'évolution du taux de valeur ajoutée permet de rendre compte de la désintégration des entreprises du secteur de l'habillement qui se désengagent des stades de production.

Le taux de valeur ajoutée, défini comme le support entre la valeur ajoutée<sup>20</sup> et le chiffre d'affaires, est l'indicateur le plus couramment utilisé pour exprimer le degré d'intégration verticale d'une entreprise ou d'un secteur, mesurant ainsi l'intensité de l'activité de transformation. Un ratio élevé traduit l'existence d'un processus de production comportant une part importante de transformation des produits dans la filière de fabrication. Pour le secteur de l'habillement, on observe une baisse sensible de cet indicateur sur la période 1993-2003, qui passe de 34,64 % à 25,6 %. On peut interpréter cette évolution comme une baisse du degré d'intégration des entreprises de l'habillement.

---

<sup>18</sup> La *sous-traitance de capacité* correspond aux cas où l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour effectuer une production, a recours à une autre entreprise, soit occasionnellement pour faire face à une hausse momentanée dans sa production ou à un incident technique, soit de façon plus habituelle parce que, désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur.

<sup>19</sup> La *sous-traitance industrielle est dite de spécialité* lorsque l'entreprise donneuse d'ordres décide de faire appel à un spécialiste disposant des équipements et de la compétence adaptés à ses besoins parce qu'elle ne peut ou ne souhaite pas se doter des moyens nécessaires au lancement ou au développement d'une fabrication, ou encore parce qu'elle estime ses installations insuffisantes ou insuffisamment compétitives pour cette fabrication.

<sup>20</sup> VAHT = CAHT + production stockée + production immobilisée – consommation intermédiaire (au sens large)

**Tableau 1.8. : Evolution du taux de valeur ajoutée dans le secteur de l'habillement**

<b>NAP</b>	<b>1993</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>
<b>VAHT (M d'€)</b>	3 466,89 €	3 163,24 €	2 901,56€	2 877,48 €	2688 €
<b>CAHT (M d'€)</b>	10 007,75 €	10 215,87 €	10 041,5€	10 154,32 €	10 494€
<b>VA/CA</b>	34,64 %	30,96 %	28,9 %	28,34 %	25,6 %

*Source : SESSI (1995, 1997, 2000, 2002, 2005), " La situation de l'industrie "*

Cette baisse du taux de valeur ajoutée rend compte d'une mutation majeure de l'industrie de l'habillement : le désengagement des activités de production des fabricants (assemblage et finition) dont le métier est en pleine évolution. Certains de ces industriels tendent à devenir donneurs d'ordres exclusifs. Ils conservent les stades de création et de conception et prennent en charge la commercialisation de leurs vêtements, tandis que la fabrication est confiée à des façonniers français ou étrangers.

Ces évolutions de l'industrie de l'habillement ont changé la donne et modifié les atouts concurrentiels qui ne sont plus les mêmes qu'il y a 10 ans.

## **2.3. Les atouts concurrentiels actuels : la créativité et la réactivité**

Certaines productions restent sur le territoire français grâce à plusieurs facteurs : une politique de créativité qui permet de valoriser les produits, d'augmenter le prix et par conséquent de limiter le différentiel de marge ; une politique de réactivité (délais ultra réduits, très petites séries) qui vise à parer la concurrence des coûts. La créativité et la réactivité sont aujourd'hui présentées comme les facteurs clés de succès pour les entreprises françaises.

### **2.3.1. La créativité**

Pour supporter la pression concurrentielle qui s'exerce sur le secteur, nombre d'acteurs protègent des niches *via* la création de nouveaux modèles ou créent des niches à l'abri des acteurs hyper compétitifs.

Un des segments de marché sur lesquels la créativité est un atout concurrentiel décisif, est évidemment le haut de gamme, mais sont aussi concernés la lingerie féminine et le maillot de bain. Ces efforts concentrés sur la création combinés avec une politique de marque et de concept fort ont permis au secteur de la lingerie de profiter d'une croissance de 3 % par an

depuis 2001 alors que la consommation d'articles d'habillement dans son ensemble stagne depuis 2000 (Institut Français de la Mode, 2003).

L'activité de création peut consister aussi à développer de nouveaux segments de marché ou des segments largement sous-exploités comme les adolescents, les amateurs de sport extrême ou de glisse ou encore les sous-vêtements masculins.

La cible des 11-25 ans, se chiffre à 11 millions de consommateurs qui disposent de 33 milliards d'euros d'argent de poche : un chiffre qui a bondi de 35 % entre 1999 et 2004<sup>21</sup>. Afin d'exploiter ces nouvelles opportunités, les Galeries Lafayette ont investi en 2004, 8,5 millions d'euros dans l'ouverture d'un espace 15-25 ans : "Lafayette V.O.". *Zara et H&M ont créé des chaînes de magasins spécialisés pour les adolescents.*

Les amoureux de sport et les sportifs constituent aussi de nouvelles cibles qui prennent une ampleur grandissante. Les quartiers généraux pour l'Europe des majors de l'industrie du "surf" (Quick Silver, O'Neill, Billabong, Rip Curl, Oxbow) sont sur la côte basco-landaise. L'habillement constitue 80 % de leur chiffre d'affaires. Entre 1993 et 2004, les différentes entreprises liées au surf et à la glisse dans la région Aquitaine ont vu le montant de leurs ventes cumulées augmenter de 818 % (de 110 millions d'euros à 900 millions) et leurs emplois de 538 % (de 650 à 3500)<sup>22</sup>. L'utilisation des produits issus de la recherche scientifique est primordiale pour le développement futur du secteur peut-être davantage que pour la lingerie.

Le sous-vêtement masculin est aussi un marché qui évolue considérablement<sup>23</sup>. Au cours de l'année 2003, les ventes de sous-vêtements masculins ont eu une croissance de 18 %. Dim a vu la croissance de ses ventes de sous-vêtements masculins passer de 8 % à 25 % entre 2001 et 2003 ; Hom de 5 % à 16 %.

Aujourd'hui, toutes ces niches ont de plus en plus de difficulté à éviter la concurrence intense qui règne dans le secteur, du fait de l'importance grandissante des acteurs qui arrivent à combiner créativité et coût. Autrefois, les entreprises qui étaient situées sur des segments "créatifs", bénéficiaient d'un certain monopole en étant les seules sur le marché à satisfaire les besoins du consommateur de se différencier, d'exprimer une identité originale. Elles pouvaient ainsi adopter une approche purement artistique de la créativité. Aujourd'hui, les vêtements à contenu créatif sont courants et les entreprises ne peuvent plus se contenter de

<sup>21</sup> Lauer S., « Marques et distributeurs convoitent l'argent de poche des adolescents », *Le Monde* du 21/09/2004.

<sup>22</sup> *Les Echos* du 26/01/2005.

<sup>23</sup> Peters S., « L'évolution du marché du sous-vêtement masculin », *Les Echos* du 27/01/2005.



satisfaire le seul besoin de se différencier, d'exprimer son identité personnelle. A l'étape de la conception des produits, elles doivent prendre en considération également les besoins du consommateur d'être " tendance " ou du moins dans une tendance. Elles sont obligées d'adopter une approche plus marketing de la créativité qu'autrefois afin d'élargir leur cible. L'approche artistique non couplée à une approche marketing de la créativité conduit aujourd'hui à l'échec. La capacité à prévoir l'évolution de la demande et la réactivité deviennent des compétences indispensables pour survivre dans le secteur de l'habillement.

### 2.3.2. La réactivité un atout supérieur à l'anticipation

Traditionnellement, les entreprises de l'industrie de l'habillement réduisent les délais de fabrication en adoptant une logique d'anticipation sur la demande. Anticiper en fonction d'informations prévisionnelles sur la demande exige de consommer des ressources et d'immobiliser des moyens financiers dans des stocks qui présentent des risques si les prévisions sont erronées. Traditionnellement, ce sont les distributeurs qui supportent ces risques puisqu'ils passent commande auprès des fabricants six mois à l'avance. Ainsi, jusqu'aux années soixante-dix, l'ensemble des industriels et distributeurs étaient cantonnés à des tâches spécialisées : d'un côté, la création à partir des tendances lancées par les créateurs ou les grands couturiers et la fabrication des produits, avec l'aide des sous-traitants dans certains cas ; et de l'autre côté, la vente.

Les risques de stockage devenant de plus en plus élevés -- particulièrement dans l'habillement où les cycles de vie des produits sont très courts, et où la demande est volatile -- un nouveau type de distributeurs a décidé d'adopter une logique de réactivité en complément de cette logique d'anticipation afin de mettre sur le marché un produit en adéquation avec les " goûts du moment " et donc de passer commande auprès des fabricants en fonction de l'évolution de ces goûts. La réactivité signifie pour la firme, une capacité de répondre rapidement aux exigences des consommateurs (Coriat, 1990). Dans un délai aussi court que possible, l'entreprise et ses fournisseurs ou sous-traitants doivent être capables de remettre en question leur propre organisation en fonction des évolutions de la demande.

Ainsi, le temps fait partie des armes mobilisées par les nouveaux acteurs de l'industrie de l'habillement pour prendre des parts de marché aux acteurs traditionnels. Ces distributeurs délaissent le rythme biannuel de création des produits et se lancent dans le stylisme pour recréer la mode du moment pour tous.

À côté des produits banalisés vendus à prix réduits par les hypermarchés ou par la vente par correspondance, et des produits sophistiqués vendus à des prix élevés dans des petits magasins indépendants de détail, apparaît donc un type hybride de produits appelés " produits modes ", vendu à des prix moyens voire bas<sup>24</sup> dans les chaînes spécialisées ou dans les magasins de gros du Sentier parisiens, marseillais ou lyonnais.

Ce nouveau type de produits résulte de la mise en œuvre d'une stratégie de " création réactive " ou de " reproduction réactive " de produits à succès. La " création réactive " consiste à offrir des modèles de vêtements d'une nouvelle tendance lancée, moins de deux mois auparavant, à un défilé haute couture, ou par un consommateur de " renommée " qui personnalise la mode lancée par les grands couturiers.

La " reproduction réactive " consiste à offrir des produits dits d'actualisation (Parat, 1998). L'actualisation des produits se fait en fonction des dernières meilleures ventes réalisées et connues par le biais de l'informatique dans les points de vente de détail. Ces articles ne sont donc que la copie parfois améliorée d'articles des collections. L'objectif est de tester le succès d'un produit avant de lancer sa fabrication. Ainsi, la clientèle est rarement déçue de ne pas trouver le " modèle du moment ", " the clothe to wear ", celui qu'il faut porter pour être dans la tendance. L'adoption de cette logique de réactivité permet une baisse des efforts pour augmenter la variété de l'offre puisqu'il s'agit de reproduire ou éventuellement d'améliorer les articles dont les ventes sont satisfaisantes. Elle permet donc une baisse des coûts directs de la conception du produit et de la gestion des stocks de produits finis réduits au minimum, et une diminution des coûts indirects de la mévente.

Le mode de production mis en œuvre par ces acteurs, qui permet une parfaite réactivité, est ce que l'on appelle le " juste-à-temps ". Toute opération de production est synchronisée avec une demande émanant directement ou indirectement du marché. Un poste de travail en aval du processus productif informe d'un besoin réel qui doit être satisfait par le poste de travail situé immédiatement en amont du premier et ainsi, une série de besoins se déclenche en cascade le long du processus productif (Tarondeau, et Huttin, 2001).

L'une des conditions pour être réactif est de posséder des boutiques en propre (succursales<sup>25</sup>) ou d'utiliser des franchises<sup>26</sup>, qui permettent aux fabricants de s'informer sur les tendances du marché et sur l'accueil fait à leurs produits.

---

<sup>24</sup> Pour exemple, chez Pimkie, le prix moyen d'un petit haut est de 6€, le prix moyen d'une jupe, d'un pantalon ou d'une robe d'été est de 25€, celui d'une veste est de 40€

<sup>25</sup> Les succursales sont des magasins détenus et gérés en propre par la maison mère

La mise en œuvre de cette stratégie s'appuie aussi sur une multitude de technologies nouvelles qui facilitent la distribution, le merchandising, l'analyse des ventes et la gestion des inventaires, ainsi que le réapprovisionnement en continu.

Les technologies de l'information et de la communication qui ont eu un rôle déterminant dans la réactivité des entreprises sont principalement les codes à barres associés aux lecteurs optiques qui rendent possible le suivi en temps réel de l'évolution de la demande, et l'échange de données informatisées (EDI) qui permet la transmission d'un très grand nombre de renseignements sur les ventes, commandes, matières premières utilisées (etc.) tout en minimisant les erreurs possibles lors de transactions papier. Ces technologies autorisent la remontée et la centralisation des données quantitatives et qualitatives sur les ventes. Leur utilisation permet d'assurer une rotation accrue des stocks. L'analyse en temps réel du niveau des ventes par type de référence facilite aussi l'extrapolation à la période suivante. Ce système de communication peut également déclencher des programmes de fabrication auprès des sous-traitants reliés à l'ordinateur central de la maison mère (Parat, 1998). L'usage de ces technologies exige que le fabricant de vêtements et ses clients se coordonnent pour adopter des technologies et des standards compatibles.

Les technologies d'EDI offertes sont coûteuses, difficiles d'implantation et accessibles surtout aux grandes entreprises c'est-à-dire aux entreprises propriétaires de chaînes de magasins spécialisés ou aux grandes surfaces généralistes. Aujourd'hui, il semble que les entreprises aient intérêt à utiliser les possibilités d'Internet qui, à moindre coût et en toute sécurité, permet de communiquer et de réaliser des transactions en ligne avec ses partenaires.

La conception ou la fabrication assistée par ordinateur (CAO ou FAO) contribuent également à réduire le temps de réaction à la demande et à minimiser le niveau des stocks. Avec la CAO, les phases de conception, patronage, gradation, coupe et montage des prototypes peuvent s'effectuer de façon quasi-simultanée. Concernant la fabrication assistée par ordinateur, la nouvelle génération de matelasseur (qui permettent la découpe simultanée de plusieurs lès de tissu superposés) offre un gain de temps dans les manipulations et un contrôle de la qualité du tissu. Les délais de fabrication sont également raccourcis grâce à l'utilisation de convoyeurs au sol ou aériens, manuels ou automatiques qui permettent de réduire les stocks intermédiaires : les pièces sont transportées d'un poste de travail à un autre par un système de rails et d'aiguillages, très souvent programmable.

---

<sup>26</sup> *La franchise* lie par contrat l'entreprise concédant (le franchiseur, propriétaire de l'enseigne) et des détaillants indépendants qui profitent de l'enseigne, de la notoriété de la marque et de sa logistique et s'engagent, en contrepartie, à respecter la politique du franchiseur (agencement du magasin, gamme minimale de commande imposée...).

## SYNTHESE CONCLUSIVE

Ce chapitre a décrit les bouleversements profonds qu'a connus l'industrie française de l'habillement. Au fil de cet exposé, plusieurs points ont été mis en exergue :

Dans l'habillement, comme tous secteurs intensifs en main d'œuvre non qualifiée, la concurrence des pays à bas salaire ne cesse de s'intensifier et la production française de diminuer. Alors que les importations françaises de vêtements en provenance des pays en voie de développement a pratiquement triplé en quinze ans, la production française représente moins du sixième de son niveau en 1990. Néanmoins, le chiffre d'affaires de l'industrie française d'habillement est resté constant grâce au succès du segment haut de gamme et malgré la légère baisse du prix du vêtement depuis 2002.

L'avenir s'obscurcit avec les pays à bas salaires qui tentent de s'imposer sur le segment haut de gamme. Le seul moyen donné aux fabricants français pour éviter durablement cette concurrence, est de proposer aux distributeurs de fabriquer en petites séries des produits " d'actualisation " qui nécessitent une réactivité dont les fabricants des pays à bas salaire ne peuvent faire preuve.

Ces vingt dernières années, le paysage de la distribution de vêtements a été bouleversé par l'arrivée de distributeurs d'envergure internationale, les chaînes spécialisées, qui réussissent en collaboration tacite avec les grands bureaux de style et les médias, à uniformiser les modes à travers la planète entière. Positionnés sur le segment du moyen de gamme pour offrir des produits " modes ", ces distributeurs profitent de débouchés de grande ampleur et arrivent, ainsi, à combiner qualité-créativité, coût et variété. Leur stratégie leur a permis de s'accaparer plus du tiers du marché français en 20 ans seulement.

L'évolution du comportement des consommateurs renforce la pression concurrentielle qui s'exerce sur le secteur : plus prudents, ils privilégient les bas prix, diffèrent leurs achats aux périodes de soldes, n'hésitent pas à fréquenter plus d'un lieu de magasinage, préfèrent consacrer leur budget aux dépenses de loisir et de santé.

Pour rester compétitif, il faut donc combiner créativité et coût grâce à la réactivité. L'externalisation de tout ou partie de la production via la sous-traitance auprès de petites unités de fabrication qui utilisent une main d'œuvre polyvalente et les nouvelles technologies (EDI, CAO...), la délocalisation de la production et l'intégration de la distribution paraissent aujourd'hui incontournables.

## CHAPITRE 2

### LE LIEN ENTRE STRATÉGIE ET MODE DE RELATION DE SOUS-TRAITANCE ET LES RISQUES LIÉS À SON OMISSION

Les nouveaux acteurs de l'habillement, appelés " distributeurs-concepteurs ", sont caractérisés par une stratégie et un mode de gestion de relation de sous-traitance spécifiques. Ce mode de coordination est nouveau parce que ces acteurs adoptent une stratégie nouvelle dans l'industrie de l'habillement : la stratégie de réactivité. Ainsi, l'apparition de ces acteurs met en avant l'existence du lien entre stratégie de réactivité et partenariat. D'autres analyses sur le secteur de l'habillement font apparaître d'autres liens entre stratégie des donneurs d'ordres et mode de relation avec leurs sous-traitants. Le premier point de ce chapitre s'attache à présenter l'ensemble de ces analyses.

Depuis une dizaine d'années, il nous semble que le discours ambiant occulte ce lien entre stratégie et mode de relation entre entreprises en survalorisant le partenariat, la mise en commun de compétences, les synergies, etc. Ce discours apparaît dans les politiques ou les préconisations des consultants qui érigent en modèle les organisations productives caractérisées par le partenariat. Ce discours s'est construit sur le succès de ces organisations productives, sur celui des stratégies qui combinent réactivité et partenariat, sur les analyses de l'environnement concurrentiel qui mettent en avant l'efficacité des entreprises qui combinent leurs ressources avec celles de leurs partenaires ou sur les analyses qui expliquent comment les relations partenariales génèrent un surplus. Ainsi, ce discours ambiant aux fondements " solides ", nous fait craindre que le partenariat apparaisse comme un idéal aux yeux des donneurs d'ordres qui pourraient alors oublier la nécessité de manager les relations de sous-traitance de manière cohérente avec le reste de la stratégie. Dans ce contexte, comprendre le lien qui existe entre stratégie et mode de relation de sous-traitance paraît nécessaire. Le deuxième point de ce chapitre s'attache, d'une part, à présenter ces discours qui peuvent inciter à élever au rang de modèle le partenariat, et d'autre part, à expliquer en quoi cela représente un risque.

## I - Descriptions du lien entre stratégie du donneur d'ordres et mode de relation de sous-traitance dans la filière habillement-distribution

Les mutations de la demande et la mondialisation ont fait évoluer les facteurs clés de succès dans l'habillement. Les acteurs qui ont réussi à tirer le mieux leur épingle du jeu, sont ceux qui ont remis en cause la stratégie concurrentielle des acteurs traditionnels en créant un nouveau segment de marché : les produits " mode " à prix moyens ou bas. Pour mettre en œuvre leur stratégie, ils ont donné aux sous-traitants un rôle plus important que celui qu'ils tenaient traditionnellement dans la filière. Les études qui décrivent ce phénomène mettent donc en avant le lien entre stratégie et mode de relation de sous-traitance ; nous les présentons dans un premier point. D'autres études sur l'industrie de l'habillement démontrent que les donneurs d'ordres qui adoptent une stratégie de différenciation du produit, nouent des relations d'une nature spécifique avec leurs sous-traitants. Le deuxième point de cette section présente ces analyses. Dans un dernier point, nous proposons une synthèse de l'ensemble des analyses sur l'industrie de l'habillement qui mettent en avant le lien entre stratégie et mode de relation de sous-traitance.

### 1.1. Description du lien entre stratégie de réactivité et partenariat

Avant de décrire le fonctionnement général des distributeurs-concepteurs qui adoptent une stratégie de réactivité et nouent des relations partenariales avec leurs sous-traitants (§1.1.3.), il nous faut présenter le rôle des différents acteurs qui participent au processus productif et distributif de vêtements (§1.1.1.) et décrire de manière spécifique l'organisation traditionnelle de la filière habillement-distribution qui est remise en question par l'apparition des distributeurs-concepteurs (§1.1.2.).

#### 1.1.1. Le rôle des différents acteurs dans la filière habillement-distribution

Les bouleversements qu'a connus l'industrie de l'habillement ont fait apparaître de nouveaux types d'acteurs dans l'industrie de l'habillement qui intègrent des opérations du processus de fabrication d'un vêtement traditionnellement réalisées par d'autres acteurs. Le tableau 2.1. présente les divers acteurs de la fabrication de vêtements selon le type de processus de fabrication auquel ils participent (se reporter à l'annexe 1 pour une description de l'ensemble des étapes du processus productif).

**Tableau 2.1. : Les acteurs de l'habillement dans le processus productif-distributif**

Etapes du processus \ Acteurs	FABRICATION					DISTRIBUTION	
	Comptes propres " Fabricant traditionnel intégré "	Structures mixtes	Donneur d'ordres exclusif ou Fabricant-concepteur	Sous-traitants traditionnels ou exécutants	Sous-traitants services dits " entrepreneurs "	Distributeurs-concepteurs (spécialisés intégrés)	Distributeurs (intégrés généralistes ou indépendants spécialisés)
STYLISME MODELISME							
Patronage-Gradation							
Placement-Coupe							
Montage-Finition							
Commercialisation							

Source : Réalisation de l'auteur à partir de la typologie des acteurs de l'habillement (Parat, 1998)

	Intégration de l'opération
	Opération sous-traitée
	Opération totalement intégrée par certains, sous-traitée par d'autres
	Opération totalement intégrée par certains, non réalisée par d'autres
	Opération non prise en charge

Les différentes phases de fabrication se réalisent parfois dans un unique lieu, lorsque le fabricant de vêtements possède sa propre usine de confection. Dans cette configuration, on a affaire à un fabricant autonome appelé " compte propre " par le SESSI (1998) ou " fabricant traditionnel intégré " par Parat (1998).

D'autres entreprises, appelées " structures mixtes ", intègrent l'ensemble des étapes du processus productif et sous-traitent lorsque leurs capacités de production sont insuffisantes ou réalisent des ordres pour d'autres entreprises. Ces entreprises constituent un premier type de donneurs d'ordres.

Le deuxième type de donneurs d'ordres sont les fabricants-concepteurs, qui intègrent les étapes antérieures et postérieures à l'assemblage mais ne possèdent aucune unité de fabrication chargée du montage et de la finition des vêtements. Pour la production en série, ils font donc appel à des sous-traitants auxquels, le plus souvent, ils fournissent des matières premières.

Traditionnellement, les sous-traitants travaillent donc pour des structures mixtes ou des fabricants-concepteurs et réalisent, à partir d'un dossier technique fourni par leur client, le placement et la coupe ou le montage et la finition ; tandis que les donneurs d'ordres se consacrent essentiellement au développement des produits (incluant la recherche des tendances et des matières premières, le design et la fabrication des prototypes) et à la planification des stratégies de mise en marché.

Les nouveaux donneurs d'ordres dits distributeurs-concepteurs se chargent uniquement de la commercialisation et de la conception. Ils confient toutes les autres étapes du processus productif aux sous-traitants dits entrepreneurs qui réalisent donc une gamme élargie de services complémentaires (assistance technique, conseil pour la mise au point des collections, accompagnement à la délocalisation). Pour désigner ce nouveau type de sous-traitants, d'autres auteurs proposent d'autres termes. Tarondeau et Huttin (2001) préfèrent le terme de *partenariat* parce que dans cette nouvelle configuration, la relation qui lie les deux entreprises est symétrique, chacun des partenaires est pourvoyeur de ressources pour l'autre alors que dans une relation de *sous-traitance* traditionnelle, le sous-traitant n'a qu'un simple rôle d'exécutant et il a un lien hiérarchique avec son client. Dumoulin et Martin (2003) proposent d'utiliser le terme d'*impartition* qui s'étend de la sous-traitance au partenariat. D'autres auteurs utilisent le terme de *fournisseur* lorsque le sous-traitant participe à la définition du cahier des charges (principalement en marketing : Guibert, 1999a) ou lorsque certaines des caractéristiques du produit sont définies au regard des besoins spécifiques du client. Houssiaux (1957) (repris par Baudry, 1995) utilise le terme de *sous-traitant/fournisseur* lorsque dans le cahier des charges, le donneur d'ordres ne fait que définir les qualités et les caractéristiques du produit sous-traité (il ne spécifie ni les matières premières ni les équipements à mettre en œuvre). Le SESSI (Service des statistiques industrielles) utilise le terme de *co-traitance* lorsque les partenaires assurent en commun la production d'un bien.

Ainsi, bien que le terme de *sous-traitance* ait une définition générale<sup>27</sup> unanimement acceptée, il renvoie à des réalités différentes et fait l'objet de plusieurs définitions (Capet, 1997).

L'apparition de ce nouveau type de sous-traitants lié à un nouveau type de donneurs d'ordres a fait évoluer les typologies des acteurs industriels de l'habillement proposées dans la littérature.

En effet, en 1983, Weisz définit une typologie comportant cinq catégories d'acteurs : les entreprises industrielles traditionnelles (type 1), les " modernes " ou commerçants-stylistes (type 2), les acteurs du " Sentier " (type 3), les fabricants qui réussissent, " small is beautiful " (type 4) et les façonniers (type 5).

---

<sup>27</sup> Sous-traitance : "opération par laquelle une entreprise confie à une autre (*juridiquement indépendante*) le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services dont elle se réserve la responsabilité finale" (définition proposée par le Conseil Economique et Social, 1986)



Le type 1 correspond aux entreprises fortement intégrées, assurant en interne la création, la fabrication, et la commercialisation et ayant parfois recours à une sous-traitance de capacité (ces entreprises sont aujourd'hui en voie de disparition dans les pays industrialisés).

Le type 2 correspond aux entreprises sous-traitant la totalité de la fabrication ou au minimum l'assemblage et conservant en interne les tâches de conception et de commercialisation.

Le type 3 regroupe tous les acteurs du Sentier, entreprises intégrées ou liées à de très petits façonniers. Ces entreprises sont artisanales et fabriquent des produits " mode " peu chers (bas ou moyen de gamme) distribués dans des magasins de gros. Elles se partagent entre elles la réalisation des différentes étapes du processus productif et distributif du vêtement, et se concentrent dans des quartiers au cœur de grandes villes comme Paris, Marseille ou Lyon dans le but d'avoir une grande rapidité de réaction et ainsi réassortir les détaillants dans des délais extrêmement brefs.

Le type 4 correspond aux petites entreprises intégrées qui font régulièrement appel à la sous-traitance.

Le type 5 correspond aux façonniers spécialisés dans les tâches d'assemblage.

Parat (1996 et 2000) présente une nouvelle typologie comportant sept catégories d'acteurs. Il s'agit en fait d'une typologie proche de celle de Weisz qui intègre les nouveaux types d'acteurs apparus à la fin des années 80 : les distributeurs devenus concepteurs-producteurs (type 7), et les façonniers dits " entrepreneurs " (type 6). Dans les cinq autres catégories d'acteurs, on retrouve celles présentées par Weisz :

Le type 1, " fabricants traditionnels ", correspond aux entreprises fortement intégrées de petite ou de grande taille n'ayant jamais recours à la sous-traitance (ce type regroupe les type 1 et 4 de Weisz).

Le type 2, " fabricants-concepteurs ", correspond aux fabricants devenus concepteurs-distributeurs que Weisz appelle les " modernes ".

Le type 3, fabricants " structures mixtes ", correspond aux entreprises intégrées de petite ou de grande taille qui ont recours à la sous-traitance (ce type regroupe les types 1 et 4 de Weisz).

Le type 4, " Sentier ", correspond aux façonniers, fabricants-concepteurs ou structures mixtes du Sentier.

Le type 5, " façonniers traditionnels ", correspond aux façonniers spécialisés dans les tâches d'assemblage (Parat scinde le type 5 de Weisz, " façonniers " en deux : les " façonniers traditionnels " et les " façonniers entrepreneurs ").

**Tableau 2.2. : Les acteurs de l'habillement en 1983 et en 1997**

<u>1983 : Weisz</u>	<u>1997 : Parat</u>
Type 1 : entreprises industrielles traditionnelles Type 4 : Fabricants qui réussissent " small is beautiful "	Fabricants traditionnels (type 1)
Type 2 : Les modernes, commerçants-stylistes	Fabricants-concepteurs (type 2)
Type 1 : E. traditionnelles Type 4 : petits fabricants	Fabricants " structure-mixte " (type 3)
Type 5 : Façonniers	Façonniers traditionnels (type 5) Façonniers-entrepreneurs (type 6)
	Distributeurs-concepteur (type 7)
Type 3 : Sentier	Sentier parisien (type 4)

À l'apparition des nouveaux acteurs de l'habillement (sous-traitants entrepreneurs ou distributeurs-concepteurs) correspond un nouveau type de relation de sous-traitance plus coopératif, plus étroit, plus égalitaire dans lequel une logique de coopération se substitue à la logique mécaniste de l'échange marchand. L'apparition de ce nouveau type de relation est directement liée à l'adoption de la stratégie de réactivité des nouveaux donneurs d'ordres qui se différencient en plusieurs points des acteurs traditionnels de l'habillement.

### 1.1.2. Les acteurs traditionnels de l'habillement

Parat (1998) distingue quatre types d'acteurs que nous proposons de désigner par le terme de traditionnels : " fabricant traditionnel intégré " ou " compte propre " (SESSI, 1998), " structure mixte ", " fabricant-concepteur " et " sous-traitant exécutant ".

Afin de rester compétitifs face à des magasins qui renouvellent régulièrement leur offre au cours de la saison, les distributeurs n'acceptent plus de supporter seuls les risques de stockage : ils passent désormais commande de petites séries le plus tard possible dans la saison et usent au maximum des possibilités de réapprovisionnement. La distribution détient

un rôle dominant au sein de la filière parce qu'elle est en lien direct avec la demande qui tire désormais l'offre.

Les rôles traditionnels de chaque acteur au sein de la filière sont brouillés (Parat, 1998, 2000 ; Philippe et Lemaire, 2000 ; Philippe, 1997). Les fabricants sont obligés de se lancer dans la commercialisation de leurs produits et externalisent tout ou partie de leur production pour se recentrer sur les activités créatrices de valeur ajoutée.

Aujourd'hui, le terme de " compte propre " ne correspond plus à la réalité industrielle : seul un nombre très réduit de comptes propres réalise encore de façon autonome sa production sur le territoire national. Quasiment tous les comptes propres sont devenus sous-traitants ou donneurs d'ordres partiels. Depuis 1992, les entreprises se sont donc peu à peu réorganisées en " structures mixtes ", regroupant à des degrés variables production en propre, sous-traitance confiée et/ou reçue. Le plus souvent, la fabrication se fait donc dans divers lieux et implique de nouer des relations de sous-traitance. Les sous-traitants traditionnels réalisent des tâches allant de la coupe à l'assemblage mais aussi des opérations qui requièrent un savoir-faire particulier reconnu comme la broderie, par exemple. Ils sont des vendeurs de minutes de confection et/ou de coupe qui mettent leur outil de production et leur main d'œuvre à la disposition de leurs donneurs d'ordres. Ils travaillent à partir du cahier des charges du donneur d'ordres qui fournit aussi le patron avec les indications de gradation, la matière première et les fournitures (fermetures à glissière, fils, boutons, etc.). Ces sous-traitants sont considérés comme de simples exécutants tenus de respecter le grade de qualité attendu et les délais de livraison.

Pour les donneurs d'ordres, se décharger de la fabrication du produit permet de se décharger des problèmes d'investissement technologique, d'emploi (gestion des effectifs, des conflits sociaux, de temps de travail...) sur le sous-traitant mais *in fine*, il doit faire face aux problèmes engendrés par le recours à la sous-traitance : qualité des produits, délais de livraison, accaparement de la quasi-rente (lorsque le donneur d'ordres n'a pas de partenaire alternatif).

Externaliser la fabrication est aujourd'hui de plus en plus courant pour les acteurs de l'industrie de l'habillement qui, pour rester compétitifs, doivent consacrer beaucoup de ressources à la commercialisation des produits (vente, promotion et communication) en organisant des réseaux de magasins en succursale ou en franchise. Outre une remontée d'informations permettant une meilleure réactivité, l'intégration de la distribution permet d'affirmer l'identité d'une marque. La possession de points de vente est un moyen de contrecarrer les pratiques récentes des distributeurs qui développent leurs propres marques et

élèvent ainsi une barrière à l'entrée supplémentaire dans ce secteur d'activité (différenciation du produit par le cadre de vente, publicité nationale...). S'ils ne veulent pas devenir simples sous-traitants, les fabricants doivent aujourd'hui maîtriser la commercialisation des produits qui est devenue une compétence clé. Beaucoup de fabricants deviennent ainsi distributeurs.

### 1.1.3. Les nouveaux acteurs réactifs de l'habillement

Dans le courant des années quatre-vingt, des distributeurs d'habillement sont devenus donneurs d'ordres. On appelle ces derniers des distributeurs-concepteurs. Afin de raccourcir le processus de mise sur le marché des produits, ce nouveau type de distributeurs conçoit en interne une partie des produits qu'il vend, achète la matière première et se met en lien direct avec des sous-traitants pour la fabrication de séries de production courtes, le plus souvent. Ces acteurs possèdent donc les compétences de styliste et de chef de production. Ils constituent à ce titre, un nouveau type de donneurs d'ordres.

Ces distributeurs sont propriétaires de réseaux de magasins à enseigne, chaînes ou grandes surfaces spécialisées apparus à l'aube des années 80 tels que *Promod*, *Célio*, *Zara*, *H&M*, *Etam*, *La Halle aux Vêtements*, etc. Ces réseaux atteignent des tailles inégalées jusque là dans la distribution d'habillement.

Ces acteurs ont intégré des étapes du processus productif afin d'exploiter les opportunités créées par l'apparition d'un nouveau type de comportement de consommation : l'achat de vêtements bon marché, " tendance " mais en général assez simples et de courte durée de vie. Pour capter cette demande, il faut être plus réactif que ne l'était traditionnellement l'industrie.

Dans ce contexte, l'information détenue par l'aval de la filière est déterminante dans l'élaboration des produits. La multiplication des styles et le renouvellement permanent des articles sont des facteurs de succès exploités prioritairement par ces nouveaux acteurs de l'habillement. Parallèlement aux produits saisonniers, ces acteurs arrivent à proposer de nouveaux articles en permanence : entre la conception et la livraison de ces articles dit d'actualisation il peut y avoir 6 à 8 semaines seulement (Parat, 1998). On retrouve dans les rayons de ces magasins, un modèle de vêtements d'une nouvelle tendance vue, moins de deux mois auparavant, à un défilé haute couture, dans un clip musical ou dans un quelconque événement réunissant des individus considérés au " top de la mode ". La tendance est donc lancée par les consommateurs de " renommée " qui s'approprient, personnalisent (" customisent ") la mode lancée par les grands couturiers. Le travail des stylistes dans cette

filière relève moins de la création que de l'application stricte de principes marketing centrés sur le client et l'image.

Ce nouveau type de donneurs d'ordres collabore avec ce que Parat (1998) appelle des sous-traitants entrepreneurs pour les distinguer des sous-traitants traditionnels qui ont un champ d'intervention moins large. En effet, les distributeurs-concepteurs demandent à leurs sous-traitants de réaliser des services pour diverses étapes du processus de fabrication : il peut s'agir d'une assistance technique pour l'élaboration du cahier des charges ; pour la réalisation du patronage et de la gradation, du prototype, des premières collections ; pour l'achat des matières premières ; il peut s'agir aussi de conseils pour la mise au point d'une collection (proposition d'un choix d'articles, de matières premières, etc.).

Les chaînes spécialisées sont donc à l'origine de ce nouveau mode de relation de sous-traitance appelé " partenariat ".

Ces formes modernes de commerce ont pris une place grandissante dans la distribution d'habillement, au détriment des formes traditionnelles (le petit commerce de détail indépendant) confrontées à l'érosion sensible de leurs parts de marché. Les chaînes spécialisées distribuent 35,5 % des vêtements en France en 2003, soit 19,5 % de plus qu'en 1985 tandis que les petits commerces indépendants distribuent 19 % des vêtements, soit 21 % en moins qu'en 1985<sup>28</sup>.

Or, les chaînes spécialisées contrairement aux petits commerces indépendants ne laissent l'industrie maîtresse ni du rythme de ses collections (traditionnellement biannuel), ni de ses prix. Ainsi, un nouveau type de relation industriel-distributeur ou sous-traitant/donneur d'ordres est apparu en même temps que sont apparues les stratégies de réactivité permettant de combiner les avantages de coût, de qualité-esthétique et une cible large. Une étude plus fine sur les types d'entreprises de l'habillement décrit un autre lien entre stratégie et nature des relations de sous-traitance : le lien entre stratégie de différenciation du produit et mode " privilégié " de relation.

---

<sup>28</sup> [http://www.textile.fr/UIT/chif\\_fr.htm](http://www.textile.fr/UIT/chif_fr.htm) de 1999

## 1.2. Descriptions du lien entre stratégie de différenciation du produit et relation de confiance

Deux études sur l'industrie de l'habillement, celles de Palpacuer (1996) et de Poissonnier (2005), décrivent le lien entre stratégie de différenciation du produit et mode de relation de sous-traitance.

Palpacuer (1996) propose cinq types de sous-traitants :

- Les sous-traitants " périphériques " nouent des relations de marché avec leurs donneurs d'ordres : les négociations portent uniquement sur les prix, les délais et la qualité, il n'y a aucun échange personnel ou professionnel. Ces entreprises reçoivent des commandes de taille réduite et ne sont chargées que de la phase d'assemblage du vêtement. Elles ne cherchent pas à fonder leur avantage compétitif sur une articulation de plusieurs facteurs : elles se différencient soit par la qualité, soit par les délais, mais elles ne possèdent pas de compétences spécifiques.

- Les sous-traitants " dominants " nouent des relations partenariales avec leurs donneurs d'ordres : ils résolvent ensemble les problèmes qui surviennent, leurs relations sont caractérisées par la confiance et la stabilité. Ces sous-traitants reçoivent des commandes de taille importante dans le secteur sportswear et réalisent une gamme élargie de services, incluant la fabrication de prototype, la coupe, le stockage et l'expédition. Ils fondent leur avantage compétitif sur une articulation des facteurs qualité, flexibilité et prix, et fournissent des prestations reconnues de qualité grâce à une politique d'amélioration permanente des capacités productives aux plans technologique et humain.

- Les sous-traitants *en transition* nouent avec leur donneur d'ordres principal des relations, que l'auteur appelle " mixtes " qui ont des caractéristiques des relations de marché et du partenariat. L'auteur ne qualifie pas ces relations de partenariales parce que les donneurs d'ordres font jouer la concurrence, leur dépendance n'étant forte bien qu'elle tende à le devenir. En effet, ces sous-traitants sont engagés dans une dynamique de transformation de leurs capacités productives par laquelle ils souhaitent acquérir des compétences spécifiques, diversifier leur clientèle et ainsi atteindre une position dominante. Comme les sous-traitants dominants, ils développent une stratégie compétitive fondée sur une articulation des contraintes de qualité, de flexibilité et de prix.

- Comme les sous-traitants *en transition*, les sous-traitants *hybrides* sont fortement dépendants de leur donneur d'ordres principal avec lequel ils nouent des relations mixtes.

Dans le passé, ils ont investi dans du matériel productif dans le but d'atteindre une position dominante mais ils n'ont pas su diversifier leur clientèle et atteindre un niveau de performance satisfaisant leur permettant, notamment, de renouveler leur parc de machines qui devient obsolète. Néanmoins, ils ont développé des compétences techniques importantes grâce à la relation de confiance qui s'est construite entre eux et leur donneur d'ordres principal.

- Les sous-traitants " traditionnels ", nouent des relations avec leurs donneurs d'ordres qui ne sont ni des relations de marché, ni des relations partenariales : leurs relations sont caractérisées par la confiance (notamment au niveau du contrôle qualité) mais aussi par une grande instabilité et par un affrontement pendant la négociation des prix. Ces entreprises reçoivent des commandes de taille réduite. Elles ne cherchent pas à fonder leur avantage compétitif sur une articulation de plusieurs facteurs : elles se différencient par la qualité et possèdent des compétences spécifiques (travail sophistiqué sur des produits de qualité élevée).

À ces cinq types de sous-traitants, l'auteur fait donc correspondre trois types de relations de sous-traitance : relation de marché, partenariat et relation " mixte " appelée plus communément relation hybride.

De même, Poissonnier (2005) qui, à l'instar de Dumoulin (1996 ; 1997), transpose le modèle du contrôle intra-organisationnel de Ouchi (1980) pour analyser des relations inter-organisationnelles, présente différents types de relations verticales<sup>29</sup> dans l'habillement :

- Lorsque les clients n'exigent pas de leurs fournisseurs ou sous-traitants des performances étendues, ils ne font pas preuve d'une volonté d'ancrer la relation dans une perspective temporelle longue. Le mode de contrôle s'il est formalisé est le " marché ", sinon c'est le " flair ".

- Inversement, lorsque leurs exigences sont élevées, les clients font preuve, de manière plus ou moins explicite, d'une volonté d'ancrer la relation dans une perspective longue. Dans cette configuration opposée, il s'agit soit d'un contrôle par la " règle ", soit d'un contrôle par le " clan " (selon l'expression d'Ouchi). Le contrôle par la règle est un contrôle formalisé impliquant la mise en place de procédures, d'indicateurs d'évaluation formellement développés et appliqués. Dès lors que le contrôle n'implique pas ces formalités, l'auteur parle de contrôle par le clan. Ce sont les grandes entreprises " exigeantes " qui organisent un contrôle par la règle tandis que les petits clients " exigeants ", qui travaillent avec de petits

---

<sup>29</sup> Relations entre entreprises situées à des étapes différentes du processus de production-distribution. Il s'agit soit de relation client-fournisseur, soit de relation donneur d'ordres – sous-traitant

fournisseurs, ne mettent en œuvre qu'un contrôle par le clan. Ainsi, dans la configuration où les exigences des clients sont élevées, la formalisation du contrôle dépend de la taille des entreprises co-contractantes.

Ainsi, ces études empiriques font apparaître un lien entre spécificité des compétences ou performances des sous-traitants, taille des entreprises co-contractantes et mode de relations de sous-traitance.

Offrir un produit de qualité, à la fois créatif et solide, exige l'acquisition de compétences étendues et spécifiques. Un donneur d'ordres qui adopte une stratégie de différenciation du produit exige donc de ses sous-traitants des compétences spécifiques et noue, de ce fait, des relations avec eux de relativement longue durée qui permettent la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage.

De même, les donneurs d'ordres qui poursuivent des objectifs de volume tentent de combiner plusieurs avantages concurrentiels et exigent donc de leurs sous-traitants des compétences étendues. Par ailleurs, un donneur d'ordres qui poursuit un objectif de volume met en jeu d'importantes ressources à chaque transaction ; il préfère donc que la relation avec son sous-traitant soit encadrée par des dispositifs formels.

Deux caractéristiques des stratégies des donneurs d'ordres semblent donc corrélées avec la nature des relations de sous-traitance : la qualité et le volume.

Ces raisonnements ne sont que des hypothèses explicatives que nous nous attacherons à éprouver en les confrontant aux données recueillies sur notre terrain



### 1.3. Synthèse

Dans la littérature sur l'industrie de l'habillement, cinq types de relations de sous-traitance peuvent être repérés chacun étant lié aux facteurs qui fondent l'avantage compétitif de la filière. La figure suivante les présente :

**Figure 2.1. : Les types de relations de sous-traitance dans l'habillement**

Avantage compétitif de la filière		<p> <span>prix</span> <span>qualité</span> <span>Qualité et prix</span> <span>Volume, qualité et prix</span> </p>				
Nature des relations de ST		Relation de marché ponctuelle	Relation de marché récurrente	Relation hybride	Partenariat informel	Partenariat formalisé
Caractéristiques de la relation		Echanges ponctuels, contrôle des résultats	Echanges répétitifs mais irréguliers, pression sur les prix, application stricte des sanctions, absence de confiance ou de compétence spécifique	Echanges répétitifs mais irréguliers, pression sur les prix, application souple des sanctions, confiance et compétences spécifiques	Echanges réguliers, relations partenariales : résolution en commun des problèmes, pression modérée sur les prix, engagement informel	Structures contractuelles, relation partenariale avec engagement formel sur le moyen-long terme (environnement stable)
Références						
Poissonnier (2005)		Relation de marché ou flair		Contrôle des comportements par le clan		Contrôle des comportements par la règle
Palpacuer (1996)			Relation de marché / sous-traitants périphériques	Relation hybride/ sous-traitants traditionnels	Relation partenariale/ sous-traitants dominants	
Parat (1998)			Sous-traitants traditionnels		Sous-traitants entrepreneurs	

Source : Réalisation de l'auteur

Une relation de marché ponctuelle apparaît lorsque l'entreprise cliente recourt à un sous-traitant de façon occasionnelle. Cette décision peut être une mesure tactique isolée visant à faire réaliser occasionnellement une économie de moyens ou à saisir une opportunité de gain passagère, il peut donc s'agir d'une réponse aux perturbations observées. Une entreprise qui noue systématiquement ce type de relation avec ses sous-traitants a, selon Poissonnier (2005), une politique de prix faible et attend de la part de ses partenaires uniquement des performances sur le niveau des prix. Dans ce type de relation, le donneur d'ordres effectue un

contrôle des résultats (Dumoulin, 1997) basé soit sur des procédures formelles -- on parle alors de contrôle par le marché (Poissonnier, 2005 ; Ouchi, 1980 ; Dumoulin, 1996)--, soit sur son expérience qui lui a permis de se construire ses propres indicateurs informels -- Poissonnier propose de parler dans cette configuration de contrôle par le flair.

A l'opposé, l'entreprise cliente peut recourir à un sous-traitant de façon durable. Cette sous-traitance permanente ou structurelle est perçue comme une réponse par anticipation à des perturbations prévues (Altersohn, 1992). Cette exigence de durée n'implique pas l'existence d'un contrat formalisé.

Une étude de Eccles (1981) portant sur un échantillon de 38 entreprises, démontre que la majorité des relations de sous-traitance sont des relations durables. Bien que les donneurs d'ordres ne s'engagent pas formellement sur la durée auprès de leurs sous-traitants (bien qu'ils ne signent pas de contrat de moyen ou long terme), ils font essentiellement affaire avec les mêmes partenaires. Dans presque la totalité des cas étudiés par Eccles, ils travaillent ensemble depuis plus de cinq ans (le maximum étant de 37 ans). Ainsi, 80 % des sous-traitants sont sélectionnés par négociation, les 20 % restant sont choisis par appel d'offre afin de maintenir la pression concurrentielle mais l'appel d'offre implique le même ensemble de sous-traitants.

Les analyses sur la sous-traitance dans l'industrie de l'habillement font apparaître quatre type de relations durables. Nous proposons de les désigner par les termes suivants : " relation de marché récurrente ", " relation hybride ", " partenariat informel ", " partenariat formalisé ".

Dans la " relation de marché récurrente ", les échanges sont répétitifs mais irréguliers, le sous-traitant n'a aucune certitude sur la fréquence des commandes de son donneur d'ordres. Les négociations mettent en avant les intérêts divergents des parties : le donneur d'ordres tente de faire baisser au maximum les prix et il n'accepte aucune excuse en cas de défaillance de la part du sous-traitant qu'il sanctionne immédiatement. Les sous-traitants " périphériques " (Palpacuer, 1996), ou " traditionnels " (Parat, 1998) nouent ce type de relation avec leurs donneurs d'ordres.

Dans les " relations hybrides ", qui ne sont ni des relations de marché, ni des relations de partenariat, les parties évitent les négociations " à couteaux tirés ", pour deux raisons essentielles : d'une part, elles tentent d'instaurer une relation de confiance qui permettrait d'éviter les contrôles impromptus, ou la rédaction de contrats complexes ; et d'autre part, elles tentent d'instaurer un processus d'échange de compétences qui leur permettrait d'acquérir des ressources spécifiques.

Ces relations ne sont pas qualifiées de " partenariat " parce que leur fréquence est relativement faible et les donneurs d'ordres font pression sur les prix. En effet, ces derniers sont sur des segments caractérisés par une concurrence intense et par une demande très volatile qui les dissuade de passer à l'avance des commandes. Palpacuer (1996) décrit spécifiquement ces relations que nouent les sous-traitants dits traditionnels (qui se distinguent par un travail de grande qualité) avec leurs donneurs d'ordres. Ces relations étant caractérisées par une connaissance mutuelle des individus qui a permis l'émergence d'une confiance, on peut parler de contrôle par le clan (Poissonnier, 2005 ; Ouchi, 1980 ; Dumoulin, 1996).

Dans les relations de partenariat, les donneurs d'ordres sont certains de trouver des débouchés à leur production étant donné la croissance des ventes dont ils profitent, ainsi ils ne perçoivent pas de risques à s'engager durablement de manière formelle ou informelle dans la relation. Les conditions sont alors favorables à l'émergence d'une véritable relation de confiance favorisant la résolution en commun des problèmes et dissuadant les donneurs d'ordres d'exercer une pression forte sur les prix. Les sous-traitants appelés dominants par Palpacuer (1996), ou entrepreneurs par Parat (1998) nouent ce type de relation avec leurs donneurs d'ordres. L'engagement formel implique la mise en place d'un contrôle formel fondé sur des indicateurs d'évolution et/ou sur des procédures bien définies, on parle alors de contrôle par la règle (Poissonnier, 2005 ; Ouchi, 1980 ; Dumoulin, 1996). Si le contrôle dans ce type de relations reste informel, on parle de contrôle par le clan ou clanique. Les entreprises qui nouent des relations partenariales (formalisées ou informelles) sont des entreprises de grande taille (Poissonnier, 2005 ; Palpacuer, 1996). Ces entreprises ont rencontré la plus forte croissance dans le secteur de l'habillement, français (Parat, 1998) ou new-yorkais (Palpacuer, 1996), dans le courant des années 90. Ainsi, les principes de gestion qu'elles mettent en œuvre et notamment le mode de management des relations de sous-traitance, risquent d'être imités par d'autres entreprises. La section suivante s'attache à expliquer pourquoi le partenariat risque d'être érigé en modèle et pourquoi ce type de décisions a des chances d'être inopérant.

## II – Les risques que le partenariat soit érigé en modèle

La sagesse managériale suggère que, par le *bench-marking*, chaque firme pourrait réaliser les meilleures pratiques observées dans le monde entier. Les stratégies mises en œuvre par les firmes devraient alors converger vers un *one best way*. Dans cette perspective, le succès d'une firme tient à sa capacité à mettre en œuvre le modèle le plus adapté au contexte de la période donnée, déduit d'un calcul rationnel, clairement décrit et rendu accessible par ses inventeurs ou les consultants qui en diffusent l'usage.

Dans l'industrie française de l'habillement, les pratiques observées générant le plus de profits aujourd'hui sont celles des nouveaux acteurs, c'est-à-dire celles des distributeurs-concepteurs et des sous-traitants entrepreneurs. Le fait que ces derniers nouent des relations partenariales entre eux et que les entreprises cherchent souvent à imiter les pratiques qui apparaissent comme les plus efficaces fait craindre que ce mode de management des relations de sous-traitance soit érigé en modèle. Cette crainte est d'autant plus forte que de nombreux discours politiques, managériaux ou scientifiques sont susceptibles de persuader les firmes du bien fondé de ce mode de management.

Dans cette section, nous présentons ces discours avant d'expliquer en quoi le fait que le partenariat soit érigé en modèle représente un risque pour les entreprises.

### 2.1. Les discours qui peuvent inciter à élever le partenariat au rang de modèle

Le partenariat est caractérisé par une volonté partagée d'ancrer la relation dans une perspective temporelle longue, de chercher à résoudre ensemble certains problèmes ou d'impliquer le partenaire dans certaines décisions qui le concernent, etc... Nous distinguons trois types de discours qui peuvent inciter à élever le partenariat au rang de modèle et à dénigrer les relations d'affrontement : ceux qui érigent en modèle les organisations productives caractérisées par le partenariat (§2.1.1.), les analyses de l'environnement concurrentiel (§2.1.2.), et les analyses qui présentent les relations partenariales comme génératrices d'un surplus (§2.1.3.).

### 2.1.1. Les organisations productives caractérisées par le partenariat et érigées en modèle

Au cours des années 80, un ensemble complexe de facteurs a fait ressortir la nécessité d'organisations industrielles alternatives au modèle fordiste qui avait émergé comme le paradigme organisationnel dominant dans les années 50. Nous en retenons quatre :

- L'épuisement des sources de productivité associées à la production de masse ;
- L'apparition chronique de surcapacités dans nombre de secteurs industriels ;
- Les potentialités ouvertes par le mariage des technologies de l'information et des télécommunications (Boyer, 1998) ;
- L'inadéquation du mode fordiste d'organisation du travail avec les aspirations des travailleurs des pays industrialisés (Inglehart, 2002).

Deux organisations productives alternatives ont été largement mises en avant ces dernières années : les *réseaux territorialisés d'entreprises* présentés aux petites et moyennes entreprises comme modèle par les institutions chargées du développement local et la *production au plus juste* présentée aux grandes entreprises comme modèle par les consultants. Ces organisations apparaissent comme des idéaux à atteindre qui doivent susciter un ensemble de pratiques, notamment le partenariat industriel, destinées à les faire advenir dans la gestion quotidienne des firmes ou des industries.

Dans les deux premiers points, nous présentons ces deux organisations productives. Nous clôturons cette section par la description de l'organisation productive des nouveaux acteurs de l'habillement, qui combine les caractéristiques d'un réseau d'entreprises territorialisé et celles de la production au plus juste.

#### 2.1.1.1. Les réseaux territorialisés d'entreprises

Les réseaux territorialisés d'entreprises désignent une concentration géographique d'entreprises et parfois aussi d'institutions publiques d'enseignement supérieur ou de recherche entretenant entre elles des relations permettant la mise en commun de compétences, d'expériences, de savoir techniques, de moyens de recherche d'information, d'étude et de développement, etc. Ces réseaux présentent des caractéristiques concrètes différentes et sont étudiés à partir de cadres conceptuels différents. Une singulière variété de termes désigne cette réalité. La définition que nous en proposons *supra* est le résultat de la volonté de rassembler dans une définition unique les éléments communs des définitions de ces différents termes présentées ci-dessous :

- la notion de *districts industriels*, proposée initialement par A. Marshall (1919) est aujourd'hui une notion centrale en économie spatiale ou territoriale grâce aux travaux de G. Becattini (1979 ; 1990). Elle désigne des réseaux territorialisés d'entreprises qui ont un ancrage historique et sont fortement imbriqués à la population résidant sur ce même territoire ;

- la notion de *clusters*, à laquelle les travaux de M. Porter (1990 ; 1998) ont donné une très grande notoriété, est couramment utilisée dans les pays anglo-saxons. Elle a un sens plus large que celui de *district industriel* et sa définition<sup>30</sup> est très proche de celle que nous avons donné à l'expression *réseau territorialisé d'entreprises* ;

- les *systèmes productifs locaux* (SPL) désignent des réseaux territorialisés de petites ou moyennes entreprises portant des "projets orientés vers de l'applicatif et du court terme" (Ernst & Young / DATAR, 2005) ;

- les *pôles de compétitivité* désignent des réseaux territorialisés d'entreprises portant des projets de coopération technologiques innovants d'envergure internationale (Ernst & Young / DATAR, 2005).

Les réseaux territorialisés d'entreprises ne sont pas des formes d'organisation récentes. Néanmoins, les politiques qui visent à les susciter et à les développer ne sont apparues que ces vingt dernières années. Ces politiques ont notamment été influencées par l'ouvrage de Porter (1990), dans lequel il démontre que la performance des entreprises dépend notamment de leur faculté à nouer des relations étroites avec leurs fournisseurs, leurs clients et leurs concurrents. Autrement dit, la performance d'une région ou d'un pays dépend de sa faculté collective à constituer des clusters parce qu'ils favorisent le dialogue entre entreprises qui est source de projets innovants. Ce mode d'organisation en réseau territorialisé d'entreprises est considéré par certains comme la nouvelle forme du développement capitaliste succédant au fordisme (Piore et Sabel, 1984).

En France, au cours des années 90, les politiques de développement local ont incité les petites entreprises à mettre en commun certaines de leurs compétences pour surmonter certains problèmes, générer des "économies externes"<sup>31</sup>, et développer des synergies entre elles. Grâce à la circulation de biens, de services et d'informations codifiées ou non -- savoir-faire, innovations, méthode d'organisation, techniques de commercialisation...-- les

<sup>30</sup> « geographic concentration of interconnected companies specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example universities, standard agencies, and trade association) in particular fields that complete but also co-operate" (Porter, 1998)

<sup>31</sup> Economies externes : sous-entendre externes aux firmes, dispensées par le milieu économique dans lequel elles se situent et communes à toutes les firmes (M. Catin, 1994).

entreprises acquièrent des ressources spécifiques car " leur spécificité ne tient pas à leur qualité intrinsèque (aux qualifications initiales), mais aux compétences qu'elles acquièrent dans le processus de production conçu dans sa dimension temporelle (...). Elle est le résultat d'un apprentissage et d'un enrichissement des tâches "(J.L. Gaffard, 1990).

L'action des pouvoirs publics est jugée nécessaire parce que, d'une part, la compétitivité entre les entreprises est telle que la survie passe par l'acquisition de ressources spécifiques, et d'autre part, les petites et moyennes entreprises mésestiment le bienfait de l'association des ressources disponibles dans l'environnement local, ou méconnaissent ces ressources. Elles sont souvent trop isolées, ne disposent pas suffisamment de temps, d'expérience et de ressources pour mettre en œuvre les actions déterminantes de leur développement : innovation et R&D, déploiement à l'international, évolution des compétences, diversification, maîtrise des coûts... (Ernst & Young / DATAR, 2005).

En pratique, dans les années 90, l'Etat, qui jusqu'alors adoptait des dispositifs d'aide spécifiques à chaque PME, incite les collectivités locales à mettre en œuvre des politiques qui tentent de fédérer les PME-PMI d'un territoire autour de projets communs. En 1998 puis en 1999, la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) lance un appel à projet de développement de " Système Productif Local " qui l'engage à soutenir tout projet initié par des acteurs institutionnels ou privés favorisant au niveau local la constitution ou la consolidation de réseaux de petites ou moyennes entreprises. Puis en 2005, elle lance un appel à projet de développement de " pôle de compétitivité " qui l'engage à soutenir tout projet de coopération technologique d'envergure internationale au caractère innovant liant des entreprises, des centres de formation universitaires ou privés et des centres de recherches.

Dans cette perspective, le rôle des acteurs institutionnels est de " mobiliser les atouts du territoire localisé pour définir et mettre en œuvre le cadre qui catalysera et drainera les synergies, contribuant à créer un véritable système organisé de petites entreprises " (Fourcade, 1991). Ainsi, la véritable mission de l'environnement local est apparentée à la notion de " milieu " permettant à une même population, grâce à des moyens d'intervention offerts par les institutions gouvernementales, de se reconnaître des intérêts communs. La connexité spatiale qui en résulte facilite la construction et la stabilité de réseaux (Maillat, 1994).

Le réseau territorialisé d'entreprises est donc devenu un modèle d'organisation industrielle pour l'action publique car il répond au besoin des territoires de posséder des avantages spécifiques pour profiter d'un développement économique stable (Zimmerman,

1998). La " grappe " de petites entreprises innovantes coopérant entre elles à l'échelle locale selon les principes de la réciprocité ne se réduisant ni à l'échange marchand, ni à la hiérarchie redistributive, devient un idéal (Piore et Sabel, 1984). La coopération interentreprises, " la mutualisation et le partage de ressources sont aujourd'hui reconnus comme des facteurs incontournables de succès de PME-PMI " (Ernst & Young/DATAR, 2005). " Le phénomène des systèmes productifs locaux (SPL) ou des districts industriels ou encore des clusters représentent dans le contexte actuel de concurrence sans doute une des meilleures parades contre les risques de délocalisations " (Mirabaud, Délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, 2005).

Bien qu'il soit largement admis que le réseau territorialisé d'entreprises ne s'impose pas partout -- même s'il est aussi bien illustré par la Silicon Valley (Saxenian, 1994) que par la machine-outil en Émilie-Romagne (Brusco, 1982) ou le district de la confection de Gamarra à Lima (Cacères, 2000) -- il est présenté comme modèle pour sa capacité de réaction aux changements, d'innovation, d'amélioration des compétences et son adéquation avec les aspirations actuelles des travailleurs, puisqu'il exige des qualifications beaucoup plus élevées et un travail moins monotone.

Pour des raisons très similaires, l'organisation de la production au plus juste a, elle aussi, été érigée en modèle, non par des économistes comme l'a été le SPL ou le district industriel, mais par des gestionnaires. Dans toutes les disciplines, on trouve des discours susceptibles de persuader de la supériorité, en terme d'efficacité, des relations entre entreprises plus égalitaires, plus étroites, plus coopératives.

#### *2.1.1.2. L'organisation de la production au plus juste*

Le modèle de la *lean production*, production au plus juste, frugale, juste-à-temps... est souvent présenté comme un nouveau " one best way ", destiné à remplacer le modèle fordiste (Lorenz, 2004). Womack, John & Ross (1990) avancent l'hypothèse de l'inéluctable domination de la production frugale comme un modèle productif quasi-exclusif du XXIème siècle.

*(This is) "a manufacturing system that results in a better, more cost-efficient product, higher productivity, and greater customer loyalty. The hallmarks of lean production are team work, communication, and efficient use of resources. All the results are remarkable".*



Ce modèle est supposé dominer l'ancien comme les modèles alternatifs puisqu'il a la propriété d'économiser simultanément le travail, l'espace, les matières premières, le capital et l'information -- d'où la dénomination de production frugale -- tout en livrant des produits de qualité supérieure, une plus grande satisfaction au travail du salarié, etc. au point que refuser de mettre en œuvre ce modèle apparaît comme irrationnel ou archaïque.

### *2.1.1.3. Organisation de la production au plus juste et SPL dans l'habillement*

Dans l'industrie de l'habillement, l'organisation au plus juste est mise en œuvre par les nouveaux acteurs de l'habillement pour la production d'articles exigeant une réactivité maximale, c'est-à-dire les produits d'actualisation, reflets d'une mode éphémère qu'il faut sans cesse renouveler. Pour ce type de produits, une délocalisation mal gérée peut engendrer des retards de livraison qui annulent, *in fine*, les gains salariaux obtenus. Le réseau de sous-traitants qui participent à la fabrication des articles d'actualisation pour les nouveaux distributeurs est donc à proximité des centrales d'achat. Ces sous-traitants aux métiers variés (coupe, confection, teinture, etc.) sont incités à se rapprocher les uns des autres et à renforcer leurs relations de partenariat pour pouvoir respecter les délais de fabrication alloués, mais aussi pour capter des volumes de fabrication importants et s'assurer une charge de travail régulière. Des réseaux structurés de façonniers se mettent donc en place autour de plates-formes de coupe qui enregistrent les commandes, assurent l'opération de coupe et redistribuent les articles à assembler à plusieurs ateliers de confection. En France, ces réseaux sont principalement localisés dans les régions qui ont une tradition de fabrication de vêtements comme Cholet, Roanne ou Roubaix. Par exemple, dans l'Ouest, la société Confection Familiale s'est rattachée à une plate-forme supervisée par un distributeur et à Roubaix, une vingtaine d'entreprises de production et de services se sont regroupées sur un même site afin de mettre en commun leurs moyens pour fonctionner en circuit court (*Journal du textile*, 11/96). De même, Benghozi et Abecassis (1998) expliquent que cette organisation de la production est celle qui est la plus largement répandue dans la filière textile-habillement aux Etats-Unis.

Ainsi, pour mettre en œuvre leur stratégie de réactivité, la structure organisationnelle des nouveaux distributeurs s'oriente vers une forme de district industriel, ou système productif local (SPL), où des relations de coopération durables se tissent entre les acteurs. Ces SPL organisés pour faire du juste-à-temps semblent devenir le modèle d'organisation productive le plus adapté à une économie de plus en plus fluctuante.

Ainsi, les pouvoirs publics locaux marseillais -- l'Institut Mode Méditerranée (IMM)<sup>32</sup>, et la Chambre Syndicale de l'Habillement (CSH), principalement soutenus par la Ville -- ont pour objectif de redynamiser le secteur de l'habillement en incitant la coopération entre les entreprises, leurs compétences, leurs savoirs. Ceci dans l'idée qu'innover, c'est engendrer de nouvelles combinaisons de ressources. L'objectif étant qu'*in fine*, l'habillement marseillais soit organisé en Système Productif Local (SPL). A ce jour, cette politique a abouti à la proposition de projets supposés mobiliser activement un certain nombre d'entreprises. Ils concernent la création d'une plate-forme de logistique et de services, des actions commerciales pour l'export, des actions de communication commune, la création d'un réseau électronique entre les entreprises marseillaises du secteur, l'élaboration d'un référentiel qualité sous-traitant ou enfin la structuration et la capitalisation de l'information technique. L'objectif est qu'un ou plusieurs de ces projets collectifs soient mis en œuvre pour catalyser et drainer les synergies, que les ressources complémentaires sur le territoire se rencontrent, qu'émergent des processus d'apprentissage collectif.

### 2.1.2. Les analyses de l'environnement concurrentiel

Une deuxième raison qui nous fait penser que le partenariat risque d'être érigé en modèle est le fait qu'il apparaît comme parfaitement adapté à l'évolution de l'environnement concurrentiel des entreprises, à la fois de plus en plus complexe (§2.1.2.1) et de plus en plus instable (§2.1.2.2.).

#### 2.1.2.1. Le partenariat, une réponse efficace à la complexification de l'environnement

Dans une économie fortement concurrentielle où la variété et la vitesse jouent un rôle majeur, on constate une explosion des volumes d'information à traiter dans des temps de plus en plus courts. Il faut s'informer sur l'évolution de plus en plus rapide des produits et des procédés. On constate une réduction des leviers traditionnels de marge " coût, stocks, capacité " qui impose une gestion beaucoup plus fine dans une optique d'excellence industrielle. Aujourd'hui, l'entreprise la plus performante est celle qui conjugue le mieux les cinq leviers principaux sur lesquels se joue la concurrence – le rapport qualité-prix, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière – et qui sait les faire évoluer le plus rapidement possible (Saïas et Métais, 2001). La complexité de l'environnement est telle

---

<sup>32</sup> Association 1901, créée en 1988, dont la vocation principale est d'être un outil de promotion de la mode contemporaine aussi bien par des actions à caractère culturel qu'économique

que les capacités d'adaptation et d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents (Tarondeau et Wright, 1995). Du fait de cette nécessaire intégration du mouvement, l'entreprise ne doit plus se contenter d'avoir en interne les qualifications nécessaires à l'acquisition d'un avantage compétitif durable, mais elle doit aussi acquérir, de manière continue, les compétences nécessaires pour se transformer et évoluer en permanence. Ces compétences sont le résultat de " l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques " (Hamel et Prahalad, 1990). Le développement d'une compétence suppose un maximum d'interactions avec des acteurs internes comme externes (Saïas et Métais, 2001). Les exigences du marché mobilisent de plus en plus de compétences que les seules entreprises donneuses d'ordres ou sous-traitantes ne peuvent posséder si elles veulent minimiser leurs coûts fixes.

La complexité croissante de l'environnement incite les acteurs de l'industrie à se recentrer sur leurs compétences centrales et à chercher en externe des compétences spécifiques à des stades de plus en plus nombreux du processus productif et distributif (Palpacuer, 1996). Nécessairement, les relations donneurs d'ordres/sous-traitants sont coopératives pour partager les responsabilités de l'acte productif et parfois de l'acte distributif.

De plus, pour de nombreuses entreprises, se maintenir dans la dynamique de l'innovation et maîtriser l'ensemble des technologies susceptibles d'influencer l'évolution d'un domaine d'activités suppose désormais un partage des investissements et des efforts de R&D avec d'autres. Ceci s'avère d'autant plus nécessaire que la tendance à la réduction de la durée de vie des produits appelle des bases d'amortissement des charges, et donc des marchés, plus larges.

Désormais, la lutte s'étend à l'accès aux différentes catégories de ressources, qu'il s'agisse de finances, de technologie, de compétences humaines ou de management. Par ailleurs, cette concurrence n'est plus circonscrite aux frontières d'un marché domestique. Le développement du commerce international et des investissements directs d'entreprises étrangères, la croissance des flux de produits de haute qualité et de coûts faibles en provenance des pays asiatiques, la facilité d'entrée sur les marchés par fusions ou acquisitions, sont autant de facteurs qui modifient les formes de la concurrence. Aucune entreprise ne possède véritablement, à elle seule, toutes les capacités requises pour répondre aux défis d'une concurrence dont les formes et les origines sont devenues multiples.

### 2.1.2.2. *Le partenariat, une réponse efficace à l'instabilité de l'environnement*

Aujourd'hui, et particulièrement dans l'habillement, les marchés ne peuvent plus être effectivement gérés et contrôlés ; on ne sait plus exactement que produire et comment. L'environnement est caractérisé par des changements fréquents et de grande ampleur. Ainsi, il est important d'être capable de répondre rapidement et de manière " flexible " aux changements des conditions de marché. L'instabilité de l'environnement incite les organisations à être flexibles et décentralisées (Emery et Trist, 1964). Or, deux agents liés par une relation hiérarchique suspendent plus ou moins complètement le rôle d'ajustement entre l'offre et la demande. Les capacités d'adaptation des entreprises hiérarchisées semblent souvent dépassées. On a assisté ces vingt dernières années à une " déverticalisation " et à une décentralisation des unités opérationnelles. L'atténuation des hiérarchies et l'accroissement des relations externes de sous-traitance en sont les traits les plus marquants (Veltz P., 2000). Les coûts fixes sont minimisés au maximum : toutes les activités à faible valeur ajoutée sont externalisées, les entreprises opèrent un recentrage sur leurs métiers. On constate une tendance à l'homogénéisation des compétences au sein des entreprises. Les entreprises donneuses d'ordres ont tendance à développer leurs compétences centrales qui s'appliquent à trois types d'activité : la conception et le développement des produits, le marketing et le merchandising, et enfin la gestion de production (Altersohn, 1992 et Palpacuer, 1996). Ces mêmes entreprises externalisent des compétences standardisées (non créatrices de valeur) et complémentaires à leurs compétences centrales, et elles " quasi-internalisent " des compétences complémentaires et spécifiques (clés du succès). Plus l'instabilité de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est forte, plus les compétences en leur sein s'homogénéisent et plus les responsabilités confiées aux sous-traitants sont importantes.

### 2.1.3. Les analyses sur le surplus généré par les relations partenariales

On appelle quasi-rente organisationnelle le surplus<sup>33</sup> d'efficacité qui est dû à un usage conjoint des actifs de production grâce à un mode spécifique de coordination (Goldberg, 1976 ; Klein, Crawford et Alchian, 1978). On parle de quasi-rente car ce surplus d'efficacité correspond à une rente différentielle par rapport à une situation " naturelle " (Brousseau, 1993).

---

<sup>33</sup> Surplus = différence entre la totalité des dépenses des co-contractants et l'utilité qu'ils retirent de la transaction ou de la production.

Si l'on pose qu'une des alternatives (marché ou autarcie) est définie comme situation de référence, comme mode de coordination naturel, tout écart entre le surplus obtenu avec le mode de coordination naturel, et le surplus résultant de la mise en œuvre d'un autre type de contrat, est dû aux caractéristiques de ce contrat. Cet écart est une quasi-rente résultant du seul choix d'un mode spécifique de coordination.

De nombreuses études (Aoki, 1986, 1988 ; Hill, 1995 ; Dyer, 1997 ; Sako et Helper, 1998) soutiennent l'idée que les stratégies de sous-traitance basées sur des relations durables coordonnent les activités souvent plus efficacement que le marché tout en évitant l'intégration et la lourdeur hiérarchique.

Pour Aoki (1986 ; 1988), la relation de sous-traitance, dès lors qu'elle est de longue durée, permet de générer une " quasi-rente relationnelle " qui est la combinaison de plusieurs bénéfices :

- la relation de sous-traitance étant une relation de longue durée, chaque participant a une parfaite connaissance technologique de l'autre, ce qui permet de surmonter " l'information asymétrique " ; cette situation évite ainsi les marchandages de prix inefficients et décourage les comportements opportunistes car ils entraîneraient une perte du savoir-faire commun accumulé et engendreraient des coûts irrécouvrables ;
- par ailleurs, cette relation de long terme s'effectuant par un partage du profit, le sous-traitant a la possibilité d'investir ;
- enfin, le recours à la sous-traitance permet de maintenir les incitations du marché (menace de changement de partenaire).

Aoki souligne que ces avantages apparaissent à condition que soit mise en place une coordination horizontale des opérations qui n'utilise pas l'autorité, mais des procédures d'incitation à la réalisation de contrats implicites ou explicites.

Selon Brousseau (1996) l'interconnaissance des agents qui " ont déjà eu l'occasion de se coordonner et connaissent déjà un certain nombre de difficultés techniques auxquelles ils peuvent être confrontés " (p. 45) présente un avantage principal : la diminution de l'incertitude.

Il y a déjà longtemps, Penrose (1959) avait mis en avant l'intérêt pour les entreprises de développer des *experiential knowledge* ou connaissances tacites, produites par l'apprentissage des membres de l'organisation :

" (...) *when men have become used to working together in a particular firm or with a particular group of other men, they become individually and as a group more valuable to the firm in that the services they can render are enhanced by their knowledge of their fellow-*

*workers, of the methods of the firm, and of the best way of doing things in the particular circumstances in which they are working "* (p. 52)<sup>34</sup>.

Pour désigner le même phénomène, Eccles<sup>35</sup> (1981) utilise le terme *d'investissement idiosyncrasique* : "En étant constamment associées, les deux parties peuvent bénéficier d'un investissement idiosyncrasique qui correspond au fait qu'elles ont appris à travailler ensemble" (p. 340).

L'*apprentissage organisationnel*, défini comme un processus social d'interactions ayant pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire<sup>36</sup> (le terme d'*organisation* étant entendu au sens large), est le processus générant une quasi-rente relationnelle.

Tous ces auteurs utilisent des termes différents pour décrire le même phénomène : la conclusion de conventions dites de stabilité entre des co-contractants peut assurer un travail de meilleure qualité dans des conditions qui ne cessent pas pour autant d'être concurrentielles. Une interprétation normative de ces discours théoriques peut laisser apparaître le partenariat comme un mode de coordination absolument supérieur aux autres. Or, la qualité d'un principe de gestion n'est que relative et dépend de sa cohérence avec l'ensemble de la stratégie mise en œuvre par une entreprise et avec l'environnement économique, culturel ou social dans lequel elle se situe. La section suivante s'attache à expliquer les risques que le partenariat soit élevé au rang de modèle, autrement dit les risques de l'omission du lien entre mode de coordination et stratégie de l'entreprise.

## 2.2. Les risques provenant de l'omission du lien entre partenariat et stratégie de réactivité

Cette section consiste à présenter les différents types d'argumentations, théoriques ou empiriques, sur les risques provenant de l'omission du lien entre partenariat et stratégie de réactivité. Plus précisément, le premier point présente les généralités sur les dangers des préconisations hors contexte de certains types de dispositifs organisationnels et sur la nécessité de mettre en œuvre des modes de management cohérents avec les spécificités de

---

<sup>34</sup> Cité par Palpacuer (1996)

<sup>35</sup> Cité par Granovetter (1985)

<sup>36</sup> Définition proposée par Ingham (1994).

l'entreprise considérée. Le deuxième point présente une argumentation sur le manque de pertinence des préconisations du partenariat dans l'habillement, basée sur des analyses empiriques du secteur. Le troisième point présente les analyses faisant apparaître le partenariat comme le résultat de conditions culturelles ou historiques non-reproductibles.

### 2.2.1. Généralités sur les dangers des préconisations hors contexte

Le succès des firmes qui nouent des relations de partenariat pousse certains consultants à conseiller de mettre en œuvre ce mode de coordination qui paraît, au vu des analyses scientifiques, le plus adapté au contexte de la période donnée. Or, en laissant croire qu'il suffirait d'appliquer les principes d'un modèle canonique jugé supérieur pour que l'entreprise soit viable, ces préconisations font oublier que le modèle de gestion d'une firme résulte d'un processus, souvent long et contradictoire, de mise en place de routines qui semblent les plus adaptées aux incertitudes qui surviennent sur le marché du produit, ou sur le marché du travail dans lesquels une firme est implantée (Boyer, 1998). Préconiser un seul type d'organisation productive ne représenterait aucun danger si l'environnement compétitif des firmes était homogène. Néanmoins, la demande pour les produits n'est pas la même selon le positionnement de la firme : les exigences en termes de fonctionnalité et de qualité sont différentes. De plus, étant donné la vitesse actuelle d'évolution de la concurrence et des marchés, il semble indispensable d'avoir pour objectif central de créer en permanence de la perturbation (Saïas et Métais, 2001) ou du moins de s'adapter au mieux aux conditions changeantes de l'environnement plutôt que de chercher à acquérir un avantage concurrentiel qui a permis à d'autres de gagner durablement des parts de marché.

Les analyses prescriptives, séductrices et simplificatrices peuvent avoir des répercussions néfastes sur la compétitivité des entreprises. Dans l'industrie automobile, par exemple, Boyer (1998) explique que dans les années d'après-guerre, les entreprises japonaises ont rencontré de grandes difficultés parce qu'elles ont appliqué les principes du modèle fordien à leur organisation sans réfléchir à l'inadaptation de ce modèle à l'environnement social, économique et financier dans lequel elles évoluaient. De même, l'échec de l'implantation de l'usine Ford en Angleterre s'explique par le fait que les dirigeants n'avaient pas pris en compte le fait que les Anglais, contrairement aux Américains, n'étaient pas attirés par des produits standardisés, mais par l'innovation, la qualité et la différenciation. Ainsi, les mêmes principes de gestion peuvent être à la fois sources de succès dans un certain contexte et source d'insuccès dans d'autres contextes. Définir le contexte

dans lequel ils seront sources de succès apparaît d'une complexité extrême étant donnée l'infinité d'éléments qui ont initialement influencé leur adoption. Les principes de gestion innovants et efficaces naissent en effet d'une tentative de mise en adéquation entre les différentes tactiques définies au niveau de chacune des fonctions de l'entreprise (conception, production, vente, gestion des ressources humaines, gestion financière) qui elles mêmes ont été définies en tentant de mettre en cohérence tous les éléments qui les composent. Sans la prise en compte de tous les dispositifs déjà en vigueur au sein de l'entreprise, l'adoption d'un nouveau dispositif organisationnel réputé le plus efficace par les spécialistes n'aboutira au succès qu'avec le soutien de la chance.

Par ailleurs, le partenariat est un élément qui participe à optimiser le profit des firmes leaders dans l'industrie. Or, de nombreuses petites entreprises, si ce n'est la majorité, ont d'autres objectifs déterminants que celui d'optimisation du profit. Julien et Marchesnay (1987) mettent en avant le fait que les petites ou moyennes entreprises ont parfois pour objectifs prioritaires la pérennité et l'indépendance. En effet, certains patrons de petites entreprises sont mus par le " désir d'être leur propre patron ", et ce dernier conduit parfois à un refus de croissance. Ils recherchent aussi parfois prioritairement la survie de l'entreprise à son créateur, la transmission à des héritiers. La pérennité est leur but suprême quitte à lui sacrifier la croissance, car leur entreprise est perçue comme l'unique moyen pour la famille et leurs descendants d'avoir une place reconnue dans la société :

*" L'entreprise est perçue comme un élément du patrimoine, permettant de "tenir son rang" dans la hiérarchie sociale " (Weber, 1988)*

Ainsi, pour ce type d'entrepreneurs, une progression assurée est l'objectif principal tandis que l'optimisation du profit n'est que très secondaire. Selon Weber (1988), la grande majorité du patronat de PME correspond à ce type d'entrepreneurs.

Cette perception des dirigeants de petites entreprises permet de mieux comprendre la diversité des stratégies au sein d'un même secteur et la diversité des managements des relations de sous-traitance, particulièrement lorsque les petites entreprises sont les acteurs principaux du secteur comme dans l'habillement qui est composé pour plus de 80 %, d'entreprises de moins de vingt salariés (Billiotet K., 1999).

Ainsi, les stratégies présentées comme les plus efficaces se diffusent certes, mais ne se généralisent pas pour autant. Les différences existantes sont nombreuses et d'importance significative. Lorenz et Valeyre (2004) ont démontré, à partir d'une enquête menée auprès de



21703 personnes dans différents pays de l'union Européenne, travaillant dans le secteur secondaire ou tertiaire, qu'au sein d'un pays, la diffusion d'un modèle d'organisation du travail dépend du niveau national des dépenses de recherche et développement, de dépôt de brevet. Dans des conditions opérationnelles différentes, un processus imitatif mécanique et ponctuel n'est pas seulement irréalisable, mais aussi inadéquat. Il est irréalisable car les firmes ne peuvent pas modeler comme elles veulent le scénario dans lequel elles agissent. Il n'est pas adéquat car les différences existantes dans les scénarios rendraient inutile un processus simplement imitatif.

L'approche *one best way* paraît donc séduisante, mais simpliste et particulièrement inadéquate dans l'habillement où le modèle productif " idéal " est efficace sur un segment de marché qui arrive à maturité. Cet élément constitue un argument supplémentaire sur les dangers de l'omission du lien entre stratégie de réactivité et partenariat que nous développons dans la section suivante, à partir de chiffres sur la distribution d'habillement.

## 2.2.2. Argumentation empirique basée sur l'étude de l'évolution des parts de marché des distributeurs d'habillement

Le partenariat a été présenté comme le dispositif organisationnel le plus efficace parce qu'il était l'un des principes de management adopté par les nouveaux acteurs de l'industrie de l'habillement, c'est-à-dire les distributeurs-concepteurs qui se sont accaparé dans un temps relativement court une grande partie des parts du marché de la distribution de vêtements. Néanmoins, leurs parts de marché semblent aujourd'hui s'être arrêté de croître tandis que celles des magasins indépendants semblent se stabiliser autour de 20 %. La croissance des parts de marché des chaînes spécialisées a ralenti en 1999 et est devenue négative à partir de 2001. Après plusieurs années marquées par la multiplication des ouvertures de magasins des chaînes françaises (Camaïeu, 1,2,3, Pimkie ou Etam) et étrangères (Zara, H&M, Gap ou Mango), le secteur commence à ressentir les limites de la croissance escomptée du marché, ce qui tend à abaisser le retour sur investissement. Plus de 35 % des ventes d'habillement sont désormais réalisées par les chaînes spécialisées de moyenne ou grande surface. Il était difficile d'aller beaucoup plus loin. Certains réseaux arrêtent les nouvelles ouvertures en France ou ferment des magasins (Gap). La reprise des magasins Marks&Spencer par les Galeries Lafayette montre en outre qu'il est difficile d'envisager l'ouverture de nouvelles boutiques sans risque de cannibaliser sa propre clientèle. C'est pourquoi plusieurs marques vont se partager le réseau de distribution existant. Ce marché de produit " mode " moyen de

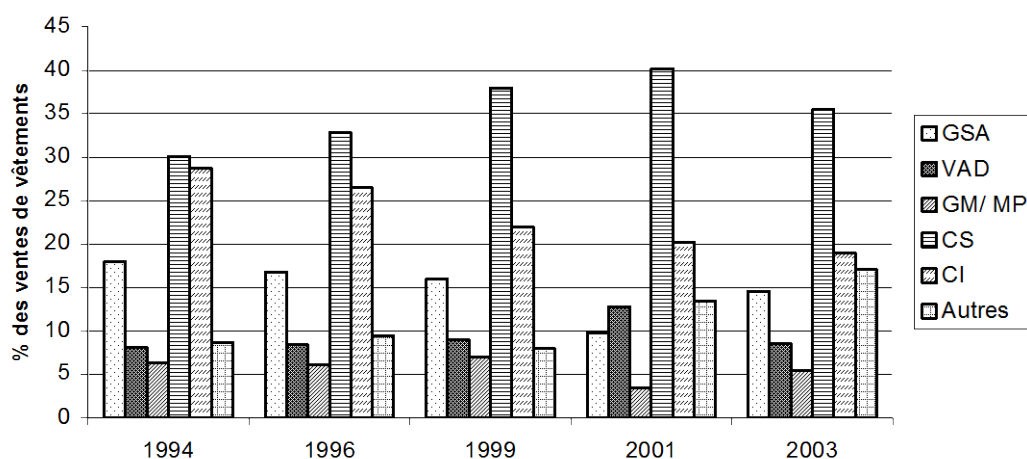
gamme semble être entré dans une phase de maturité. Pour continuer à croître, les groupes commencent à se diversifier en déclinant de nouvelles enseignes (Zara Home, H&M Manou Beauty, Massimo Dutti pour Inditex-Zara).

**Tableau 2.3. : Evolution des parts de marché des différents types de distributeurs d'habillement<sup>37</sup> (en pourcentage de la consommation en valeur)**

Formes de distribution	1994	1996	1999	2001	2003
Hypers et supermarchés (GSA)	18	16,8	16	9,8	14,6
Vente à distance (par correspondance) (VAD)	8,1	8,4	9	12,8	8,5
Grands magasins, magasins populaires (GM/MP)	6,3	6,1	7	3,5	5,4
Chaînes spécialisées (de moyenne ou gde surface) (GS)	30,1	32,8	38	40,2	35,5
Commerce indépendant (CI)	28,7	26,5	22	20,2	19
Autres	8,7	9,4	8	13,5	17,1
Total	100	100	100	100	100

Source : lettre du CTCOE<sup>38</sup>

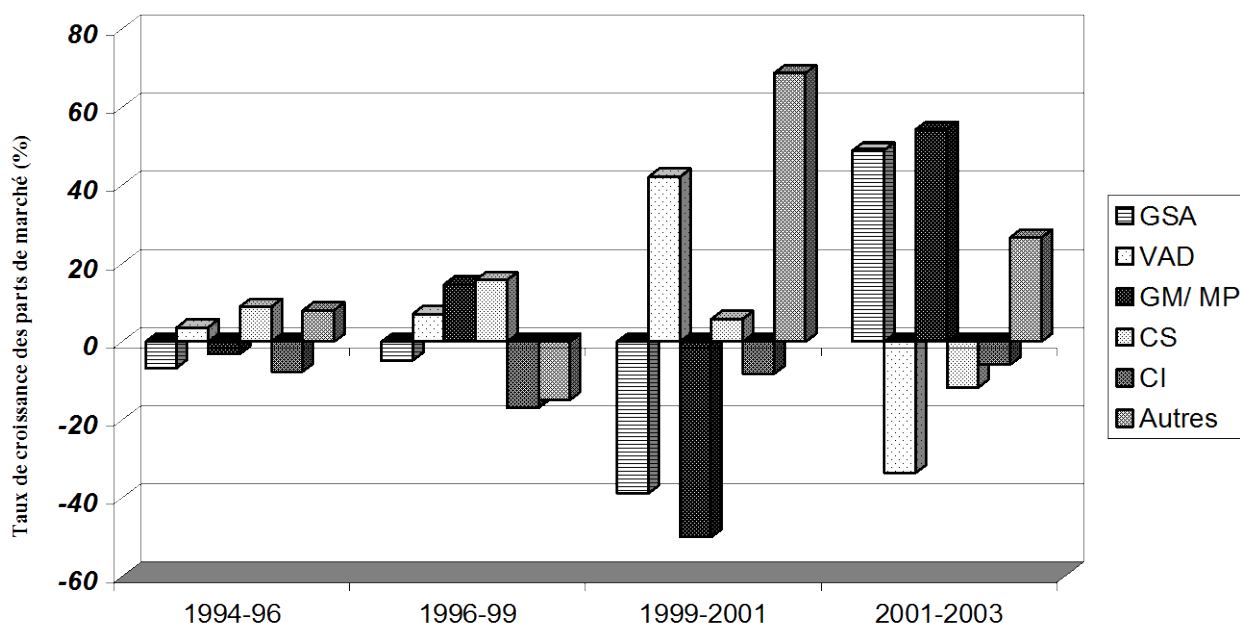
**Figure 2.2. : Evolution des parts de marché des différents types de distributeurs d'habillement (en pourcentage de la consommation en valeur)**



<sup>37</sup> Se reporter à l'annexe 2, pour une description des caractéristiques de ces différents types de distributeurs d'habillement.

<sup>38</sup> CTCOE : Centre Textile de Conjoncture et d'Observation Economique

**Figure 2.3. : Evolution de la croissance des parts de marché des différents types de distributeurs d'habillement**



L'intérêt que représentent les relations partenariales entre donneur d'ordres et sous-traitant est lié à un positionnement spécifique : produit " mode " à prix moyen. La réactivité et le partenariat ont été les atouts concurrentiels des nouveaux acteurs de l'industrie qui ont créé ce segment de marché. Adopter les principes de management de ces nouveaux acteurs implique de rentrer sur ce segment. Or, ce dernier semble être arrivé en phase de maturité. Imiter la réactivité et le partenariat ne semble donc pas être aujourd'hui la stratégie la plus pertinente. Un deuxième type d'analyses présentant les conditions culturelles ou historiques favorables au succès des partenariats, laisse penser qu'il est vain que les entreprises érigent en modèle les relations de partenariat.

### 2.2.3. L'influence des conditions culturelles ou historiques sur l'émergence du partenariat

La preuve formelle de la volonté d'ancrer la relation dans une perspective temporelle longue est souvent présentée comme une condition nécessaire pour qu'une relation partenariale se construise. Dans certains pays, les entreprises refusent majoritairement d'avoir des obligations contractuelles qui les enferment dans une relation sur le moyen ou le long terme. Dans d'autres, le contrat n'a aucune valeur et les entreprises n'en tiendront donc pas compte.

Selon Ronald Dore (1983), c'est l'accent mis sur le long terme dans la culture japonaise qui serait à l'origine des engagements contractuels sur la durée (Baudry, 1998). Cet auteur, qui étudie les relations de sous-traitance dans le secteur du textile au Japon, explique que les échanges de produits intermédiaires sont pour la plupart conduits à l'intérieur de relations à long terme. Les Japonais ont une conception des relations d'affaires à long terme, s'investissent davantage dans les relations personnelles, il y a une obligation " morale " de poursuivre la relation.

Ces réactions caractéristiques d'un pays sont certainement liées à l'efficacité du système juridique national, à des facteurs donc structurels plus que culturels. Nous pouvons donc parler de ce que des chercheurs du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail ont appelé un " effet sociétal " (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1992) qui agit sur le choix des dispositifs de coordination et donc sur la nature des relations interentreprises.

De même, la confiance, considérée comme un élément essentiel au succès d'un partenariat, est présentée par certains auteurs comme une tendance culturelle. Selon Ronald Dore (1983), ce sont les priorités culturelles qui expliquent la prédominance étonnante de relations de confiance entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Cet auteur explique que les échanges de produits intermédiaires sont pour la plupart conduits à l'intérieur de relations à long terme au sein desquelles " une bonne volonté mutuelle " permet de tempérer la poursuite de l'intérêt personnel et de diminuer le risque de l'opportunisme. Il y a une préférence pour un mode de relation " coopératif ".

Dans la culture japonaise, trahir la confiance de quelqu'un constitue un acte de déshonneur très sévèrement jugé par l'ensemble de la société. Ainsi, la confiance apparaît naturellement comme mode de coordination. Dans son analyse, Gert Hofstede (1991) classe le Japon parmi les sociétés collectivistes (pays le plus collectiviste parmi les pays les plus riches) :

" In a collectivist culture, the relationship between employer and employee is seen in moral terms. It resembles a family relationship with mutual obligations of protection in exchange for loyalty. (...) This pattern is best known from Japanese organizations. In Japan, it applies in a strict sense only to the group of permanent employees which may be less than half of the total work force. " (p. 75)

A l'opposé, dans les sociétés individualistes comme les Etats-Unis, l'Angleterre, l'Italie ou la France (classés respectivement comme le 1<sup>er</sup>, 3<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> ou 10<sup>ème</sup> pays les plus individualistes parmi les 50 pays et 3 régions retenues), le mode de coordination naturel est, selon Hofstede (1991), le marché :

" The relationship between employer and employee is primarily conceived as a business transaction, a calculative relationship between buyers and sellers on a "labour market " (p. 64).

Boyer (1993) explique qu'il y a deux types de pays : ceux qui ont su instaurer un rapport salarial (que l'on peut assimiler au rapport donneur d'ordres/sous-traitant) basé sur la confiance comme le Japon, l'Allemagne ou la Suède, où il y a une culture du consensus et de la communauté de destin ; ceux qui historiquement ont construit leur rapport salarial dans un contexte conflictuel comme la France ou les Etats-Unis, où il y a une affirmation du primat de l'individu sur le groupe ou la communauté d'intérêt.

Comme le font remarquer Levet et Paturel (1997), cette caractérisation est nécessairement discutable puisqu'elle porte sur des représentations supposées et s'applique de manière générale à des acteurs qui sont insérés dans des cultures nationales spécifiques, mais qui ne sont pas moins inscrits dans des contextes qui leur sont particuliers et qui disposent donc d'une autonomie individuelle. Au-delà de ce constat, on ne peut nier l'importance des différences culturelles dans la détermination des modes de coordination entre entreprises. Il est évident que certaines cultures favorisent plus que d'autres l'existence d'une confiance structurelle (préexistante à l'espace d'action) entre les partenaires.

Par ailleurs, dans les districts industriels ou systèmes productifs locaux, les relations partenariales apparaissent comme le résultat d'une histoire spécifique au territoire auquel appartiennent les entreprises qui le constituent. Les théoriciens du district industriel insistent sur le fait qu'une telle organisation productive ne peut apparaître sur un territoire quelconque. Beccatini (1990) précise que pour que le phénomène du district industriel se réalise, il faut qu'une myriade d'entreprises (de petite taille, concentrées sur un territoire, spécialisées dans une phase de production et utilisant un seul et même marché de travail local) fonctionne grâce à la population résidant sur ce même territoire. Les habitants doivent présenter des caractéristiques socio-culturelles qui se prêtent au processus de développement de ces petites entreprises. La coordination des différentes phases et le contrôle de la régularité de leur fonctionnement sont soumis à un système de sanctions sociales infligées par la communauté. Le développement du district industriel exige qu'il existe une communauté locale caractérisée par un système de valeurs homogène représentant une certaine éthique du travail, de la famille et du changement. La société est considérée comme un élément de l'organisation productive. Elle lui est soumise, c'est une fonction de l'appareil productif.

Ces théoriciens insistent aussi sur le fait que sur ces territoires, la société est devenue un élément de l'organisation productive par un processus historique long. Notamment, A. Negri (1993) explique que les districts italiens ont émergé à la suite d'un mouvement de fuite du travail salarié des ouvriers de la grande industrie entre 1970 et 1974. C'était un mouvement de coopération sociale, plus particulièrement familiale, dans l'espoir de trouver une alternative à l'organisation du travail tayloriste asservissante. L'auteur présente la flexibilité comme un élément de liberté et de réappropriation de sa propre condition par le travailleur, avant d'être un élément de rentabilité. Selon l'auteur, sans ce mouvement socio-politique né d'une culture industrielle solide, d'une tradition ouvrière forte transmise depuis plusieurs générations, les districts italiens ne seraient pas apparus.

Ainsi, selon ces auteurs, les conditions d'émergence du partenariat et de son efficacité sont parfois culturelles ou historiques, et donc par définition non reproductibles. Construire de telles relations nécessite un investissement considérable qui peut être à perte si les entreprises n'évoluent pas dans un contexte adéquat pour assurer leur succès.

## SYNTHESE CONCLUSIVE

Ce chapitre a mis en avant d'une part, l'existence du lien entre stratégie et mode de relation de sous-traitance, et explique d'autre part, les origines et les conséquences néfastes que peut avoir le discours ambiant qui omet l'existence de ce lien en survalorisant le partenariat. Au fil de cet exposé, plusieurs points ont été mis en exergue :

- Les bouleversements qu'a connus la filière de l'habillement ont fait apparaître un nouveau type de sous-traitants dits " entrepreneurs " et de donneurs d'ordres appelés " distributeurs-concepteurs ". Les fonctions qui leur sont assignées ou qu'ils se sont accaparées apparaissent clairement dans ce chapitre. En devenant donneurs d'ordres, ces distributeurs ont accru leur capacité de réaction. La maîtrise de ce facteur clé de succès et l'abandon des compétences d'industrialisation a fait apparaître des relations de sous-traitance partenariales. Un lien évident existe donc entre stratégie de réactivité et partenariat.

- De même, il existe un lien entre stratégie de différenciation du produit et mode " privilégié " de relation. Un donneur d'ordres qui adopte une stratégie de différenciation exige de ses sous-traitants des compétences spécifiques et noue, de ce fait, des relations de relativement longue durée avec eux qui profitent, ainsi, de la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage. Par ailleurs, un donneur d'ordres qui poursuit un objectif de volume met en jeu d'importantes ressources à chaque transaction. Il préfère donc que la relation avec son sous-traitant soit encadrée par des dispositifs formels. Un lien évident existe donc entre stratégie et mode de relation de sous-traitance.

- Dans l'habillement, la croissance assez spectaculaire des parts de marché des formes nouvelles de distribution dite à stock zéro risque d'inciter certaines entreprises donneuses d'ordres à appliquer les principes de management mis en œuvre par les distributeurs-concepteurs. En effet, un raisonnement un peu trop rapide peut faire apparaître la réactivité couplée au partenariat avec des sous-traitants à proximité comme la stratégie la plus efficace, comme le " one best way " dans l'industrie française de l'habillement. L'existence d'un " one best way " est rassurante et donc séduisante, mais ces discours sont simplificateurs et risquent de faire oublier que le mode de management d'une firme doit, avant tout, être cohérent avec ses objectifs, sa politique générale et son environnement fluctuant.

- La crainte que le partenariat soit érigé en modèle est d'autant plus forte que dans les discours politiques, les relations égalitaires et coopératives entre acteurs économiques

apparaissent souvent comme des pratiques rationnelles et efficaces étant donné le niveau de compétitivité que doivent atteindre les entreprises pour être viables aujourd'hui et leur incapacité à atteindre ce niveau en restant isolées. D'autre part, dans certains discours de gestionnaires, l'organisation de la production au plus juste impliquant des relations partenariales avec ses sous-traitants, est aussi érigée en modèle.

- Ainsi, plusieurs types de discours politiques ou managériaux fondés sur des analyses scientifiques peuvent persuader du bien fondé d'imiter les nouveaux acteurs de l'habillement. Or, nous avons démontré que ces nouveaux acteurs, sont situés sur un segment bien précis arrivé à maturité -- le vêtement " jetable " -- et il ne semble pas possible de combiner qualité-longévité avec les avantages concurrentiels qu'ils poursuivent.

- De plus, les analyses qui décrivent les conditions dans lesquelles sont apparues les organisations productives caractérisées par le partenariat, font penser qu'une entreprise peut chercher en vain à nouer des relations de partenariat si elle n'est pas dans un environnement culturel ou historique favorable au succès d'un tel mode de coordination.

Une approche compréhensive du lien entre stratégie concurrentielle et mode de relation paraît alors utile, d'une part pour mettre en avant la nécessaire diversité des stratégies et des modes de relation de sous-traitance, et d'autre part pour invalider les discours normatifs qui peuvent être inopérants. Une telle approche devrait inciter les entreprises à chercher quel est le mode de relation le plus adapté à leur stratégie et les dissuader de chercher à mettre en œuvre " le " modèle rationnel le plus adapté à l'environnement concurrentiel global actuel. A cette fin, nous proposons de construire une représentation des alternatives qui s'offrent aux entreprises de l'habillement, en décrivant comment chaque type d'acteurs met en œuvre sa stratégie concurrentielle et comment il gère ses relations de sous-traitance.

Le chapitre suivant s'attelle à la présentation des outils mobilisés pour la construction de cette représentation c'est-à-dire à la présentation des cadres conceptuels que nous utilisons pour l'analyse des variables de ce modèle : la nature des relations de sous-traitance et les stratégies concurrentielles.



## 2<sup>ème</sup> PARTIE

### CADRES CONCEPTUELS, MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN

Ordonner, classer, regrouper les objets ou phénomènes soumis à la recherche est la première étape à adopter dans une démarche scientifique (Carper et Snizek, 1980). Le besoin qui en découle, d'établir des classifications ou de dresser des typologies, transcende toutes les frontières disciplinaires, et satisfaire ce besoin est une exigence fondamentale de toute approche scientifique d'un domaine d'investigation (Desreumaux, 1992).

Cette partie s'attache à décrire les bases de classification que nous avons construites et utilisées pour ordonner, classer, regrouper les types d'entreprises marseillaises de l'habillement selon le mode de management de leur relation de sous-traitance et selon le type de stratégie concurrentielle qu'elles mettent en œuvre pour faire face aux mutations qui touchent cette industrie.

La littérature sur les relations de sous-traitance dans l'industrie de l'habillement, présentée dans le chapitre précédent, fait apparaître plusieurs types de relations qui se distinguent selon le mode de management, c'est-à-dire selon le mode de répartition des tâches entre les partenaires, le mode de direction et de contrôle. Nous avons vu que ces relations pouvaient être appréhendées à travers un continuum allant du pôle relation de marché ponctuelle au pôle partenariat formalisé, du fait de l'existence de relations hybrides ou mixtes.

Notre objectif est de nous munir d'un modèle permettant de décrypter ces relations hybrides qui empruntent des caractéristiques aux relations de marché et au partenariat. Ce modèle ou cadre analytique doit prendre en compte la multiplicité des dimensions qui caractérisent les différents types de relations, et doit permettre de comprendre *in fine* comment ces dimensions s'articulent les unes par rapport aux autres.

La première étape dans la construction de cet outil d'analyse consiste à identifier dans la littérature, les théories qui font référence à une ou plusieurs de ces dimensions. Nous

présentons exclusivement les théories appréhendant les relations inter-entreprises à travers un continuum, car elles seules donnent les moyens de caractériser les relations hybrides. Afin que notre terminologie soit en accord avec notre appréhension des relations inter-firmes à travers un continuum, nous disons que ces théories permettent d'analyser des relations inter-entreprises d'intensité de collaboration variable (Koenig et Joffre 1982, Tarondeau, 1998). Nous distinguons trois théories : la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979, 1985, 1996), le paradigme de l'échange relationnel (Macneil, 1974, 1980 ; Granovetter, 1985, 2002) ; la théorie du pouvoir et de la dépendance (Emerson, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Cadotte et Stern, 1979 ; Stern et El Ansary, 1992). Plus précisément, notre objectif est d'identifier le ou les dimensions sur la base desquelles les approches économique-contractuelle, relationnelle ou politique effectuent leur analyse des relations inter-firmes. Nous présentons ces différentes approches dans le premier chapitre de cette seconde partie.

La deuxième étape dans la construction de cet outil d'analyse consiste à trouver le dénominateur commun aux multiples dimensions qui caractérisent les relations entre entreprises dans le but de les constituer en modèle. La capacité à limiter de manière directe ou indirecte, implicite ou explicite, les risques liés à ces relations qui se nouent sur le marché, est ce dénominateur commun. Les modalités des relations inter-entreprises sont alors désignées par le terme de " dispositifs de coordination " (Baudry, 1995). Dans le deuxième chapitre, de cette seconde partie, nous présentons cette notion et ses dimensions.

Nous avons mis en œuvre cette démarche de construction d'un modèle des relations inter-entreprises parce que nous ne trouvions pas dans la littérature des outils qui pris isolément, permettaient de caractériser les différents types de relation entre donneur d'ordres et sous-traitant. Plus particulièrement, aucun ne permettait, à notre connaissance de caractériser la relation hybride. Nous n'avons pas jugé nécessaire de mettre en œuvre cette démarche pour pouvoir analyser les stratégies concurrentielles des entreprises marseillaises. L'outil d'analyse que nous avons utilisé pour classer, ordonner et regrouper les différents types d'acteurs de l'industrie de l'habillement selon la stratégie concurrentielle qu'ils adoptent est inspirée d'une grille d'analyse proposée par Amboise (1990) qui est une adaptation du modèle de Porter (1985) pour permettre l'analyse des stratégies des petites entreprises. Contrairement, aux théories existantes sur les relations inter-entreprises prises isolément, cette théorie sur les stratégies concurrentielles nous permet d'expliquer l'ensemble des éléments qui distinguent les différents types de stratégies observées sur notre terrain.

Nous présentons cette grille de classification des stratégies concurrentielles, dans le second chapitre de cette deuxième partie.

L'objectif de notre analyse empirique est de mettre en œuvre ces deux grilles d'analyse afin de comprendre comment s'articulent les différentes dimensions des relations de sous-traitance, entre elles et avec les dimensions des stratégies concurrentielles. Dans le troisième chapitre de cette seconde partie, nous expliquons la démarche de recherche que nous entreprenons pour atteindre cet objectif et nous présentons notre terrain d'enquête.

## CHAPITRE 3

### L'intensité variable de la collaboration entre entreprises

Il est aujourd'hui commun de dire que les relations entre les entreprises ne se limitent pas à l'affrontement, et qu'elles cherchent à collaborer. Depuis quelques années, la multiplication de ces relations et la diversification de leurs formes a entraîné un regain d'intérêt pour les auteurs en gestion (Blanchot, 1997 ; Brulhart et Favoreu, 2003 ; Contractor et Lorange, 1988 ; Donada, 1997 ; Doney et Cannon, 1997 ; Dumoulin, 1996, 1997 ; Ganesan, 1994 ; Guibert, 1999 ; Jeffries et Reed, 2000 ; Kim, 2000 ; etc.) ou en économie (Aoki, 1986, 1988 ; Baudry, 1992, 1995 ; Brousseau, 1996, 2001 ; Eymard-Duvernay, 1994 ; Larré, 1994 ; Ménard, 1997, 2004 ; Ravix, 1996 ; etc.). Nombre de ces auteurs utilisent le terme de coopération pour désigner les relations moins incertaines que des relations de marché et régies par des contrats plus stables. Nous préférons éviter l'utilisation de ce terme car il reçoit diverses acceptions dans la littérature et donc risque d'être associé, de manière inappropriée à un phénomène. En effet, nous distinguons principalement trois acceptions reçues par ce terme dans la littérature :

1. celle donnée aux modes hybrides d'organisation de la production, empruntant des caractéristiques au marché et à la hiérarchie (définition utilisée par Desreumaux, 1993 ; Richardson, 1972 ; Williamson, 1989, 1991 ; Tarondeau, 1998). C'est ce que Koenig et Joffre (1982) appellent la collaboration : alliances et partenariats que les firmes nouent afin de bénéficier d'un effet de complémentarité ou d'une dimension accrue. Le premier objectif de ce mode relationnel est le développement de l'entreprise qui ne peut ou ne veut l'assumer de façon indépendante. Contractor et Lorange (1988) proposent une définition de la coopération qui met en avant cette conception de mode hybride : " Tout accord qui n'implique ni une exécution instantanée, ni une fusion complète. Un accord qui n'a pas pour effet de remettre en cause l'indépendance juridique des partenaires et qui se distingue des pures relations de marché. Une alternative aux relations inter-firme et intra-groupe et alternative aux transactions marchandes. "

2. celle donnée à des conduites de solidarité (Koenig et Joffre, 1982) pour une évolution favorable de l'univers stratégique. Il s'agit des démarches effectuées par un groupe restreint d'acteurs au bénéfice d'un ensemble plus large lorsque les premiers estiment que leur avenir dépend de la santé d'un système qui les englobe avec d'autres. Adopter une conduite de solidarité, c'est donc s'entendre pour ne pas pousser trop loin l'affrontement afin d'éviter la destruction du système. Un exemple de solidarité " horizontale " <sup>39</sup> peut être une entente entre les entreprises pour faire de la publicité pour leur produit (le sucre par exemple) ou pour s'entendre et éviter qu'il y ait surenchère sur les salaires des employés possédant des qualifications rares sur le territoire <sup>40</sup>. Un exemple de solidarité " verticale " <sup>41</sup> peut être des donneurs d'ordres qui acceptent de payer plus cher des sous-traitants locaux pour continuer de bénéficier d'un service de proximité ;

3. celle donnée à des conduites qui s'opposent à l'opportunisme pour une évolution favorable de la relation dyadique (Axelrod, 1992), et qui sont adoptées par des acteurs qui préfèrent un résultat collectif à un gain individuel (Brousseau, 1996, Garrette et Dussauge, 1995 ou de Dubisson, 1989).

L'utilisation du terme de coopération porte à confusion, lorsque dans une collaboration, un des acteurs adopte un comportement opportuniste, en ne fournissant pas l'effort attendu (par incapacité, on parlera de *risque de sélection adverse*, ou par manque de volonté, on parlera de *risque moral*, cf. encadré n°4.1. p114) ou en affrontant son partenaire pour s'accaparer une partie plus importante que prévue des bénéfices générés par leur transaction. Certains auteurs parlent du risque de *hold up* quand il s'agit de bénéfices générés par un investissement que l'autre a fait sous forme d'actif physique ou de formation (Bernardi *et alii* 2003 ; Grout, 1984). Nous utiliserons le terme de risque de défaillance pour désigner l'ensemble de ces risques liés à la relation inter-entreprise.

Or, s'il est vrai que ces entreprises travaillent ensemble, " participent à une œuvre commune " <sup>42</sup>, annoncent vouloir bénéficier d'un effet de complémentarité, il y a souvent un affrontement postérieur à la conclusion de l'accord. Ainsi, il peut y avoir des *coopérations non coopérantes*. Afin d'éviter de telles antinomies, nous préférons réserver le terme de *coopération* aux situations où l'entreprise adopte un comportement qui s'oppose à la trahison, qui traduit le respect de ses engagements pour le compte de la dyade (*sens donné à la coopération dans la théorie des jeux*). La définition que nous retenons du terme coopération

<sup>39</sup> liant des firmes situées au même stade du processus productif

<sup>40</sup> Exemple de la Beauce cité par P.A. Julien (1996)

<sup>41</sup> liant des firmes situées à des stade différents d'un processus de production

<sup>42</sup> Définition de coopération dans le Robert

va dans le sens de celle retenue par Buckley et Casson (1988, p20 cité par Blanchot, 1997) et Dulbecco (1994) qui est la suivante :

" Coordination effectuée sur la base d'une longanimité mutuelle (les acteurs ne trichent pas et ne s'abstiennent pas d'agir si cela profite à leur partenaire) ".

Nous préférons ainsi utiliser le terme de *collaboration* pour désigner le fait que deux entreprises associent leurs ressources et leurs efforts.

*Afin de désigner les formes de relations inter-entreprises comprises dans un continuum de formes de coordination, nous proposons d'utiliser le terme de collaboration d'intensité variable (Koenig et Joffre, 1982 ; Tarondeau, 1998, p183). Les pôles extrêmes de ce continuum sont la collaboration d'intensité nulle et la collaboration de forte intensité. En ce qui concerne les relations de sous-traitance, le " partenariat " est la forme de sous-traitance où l'intensité de la collaboration est la plus forte, tandis que le travail à façon ou façonnage (le façonnier ne fournit pas la matière première, elle est choisie et achetée par le donneur d'ordres) comme la forme de sous-traitance où l'intensité de la collaboration est nulle.*

La terminologie que nous utilisons étant précisée et justifiée, nous pouvons à présent présenter les travaux théoriques qui sont au fondement de notre grille de classification des modes de management des relations de sous-traitance. Ces travaux sont ceux habituellement mobilisés pour opérer un classement des différentes configurations inter-organisationnelles qui prend en compte la très grande richesse des accords entre entreprises, il s'agit de :

- L'approche économico-contractuelle qui regroupe les travaux de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979, 1985, 1996). Cette approche repose sur une vision marchande des relations inter-firmes ;
- L'approche relationnelle qui regroupe les travaux de juristes (Macneil, 1974, 1980), de sociologues (Granovetter, 1985, 2002) ou de gestionnaires (Ring et Van de Ven, 1992). Cette approche fait de la confiance relationnelle, le ciment inter-organisationnel ;
- L'approche politique dont les travaux les plus représentatifs sont ceux de Pfeffer et Salancik (1978). Cette approche met au premier plan les rapports de force entre les parties dus au déséquilibre dans les rapports de pouvoir.

## I - L'approche transactionnelle de l'intensité de la collaboration entre firmes

La théorie des coûts de transaction explique et justifie l'existence d'une grande variété de modes de relations entre entités économiques, caractérisées par des formes de gouvernance<sup>43</sup> ou modes de coordination<sup>44</sup> spécifiques. Elle critique la littérature qui présente les firmes comme " des îlots de coordination planifiée dans un océan de relations de marché ", considérant que cette conception de la réalité ne rend pas compte de la complexité et de la multi-dimensionnalité des formes effectives de coordination. Ainsi, elle critique les représentations binaires des modes de relations qui opposent les relations de marché où les échanges sont gouvernés par les prix, aux relations hiérarchiques où les ressources sont créées sous le contrôle de règles et procédures internes à une organisation. Elle propose une représentation des modes de relations qui intègre un troisième type de relations appelées hybrides ou de " coopération " qui sont régies par des contrats plus stables et qui sont moins incertaines que des relations de marché. Il s'agit d'accords entre partenaires dans le cadre d'une joint-venture, d'un contrat de licence, d'une franchise, d'un accord de sous-traitance, etc.. Les auteurs de cette théorie considèrent que la " quasi-intégration " est une forme hybride de coordination qui doit être considérée comme faisant partie des possibilités d'organisation des transactions au même titre que le marché et la hiérarchie.

Dans un premier point, nous présentons les dimensions qui, selon Williamson (1985), caractérisent chacun des types de relations inter-entreprises et qui autorisent le passage des relations de marché aux relations hiérarchiques. Ensuite, nous proposons une relecture de cette approche des relations inter-entreprises à travers le prisme de la notion d'intensité de collaboration afin d'obtenir une interprétation de cette notion fondée sur l'approche transactionnelle.

---

<sup>43</sup> La " *corporate* " gouvernance ou le gouvernement d'entreprise représente le ou les modes de direction et de contrôle au sein des entreprises. L'étude de la gouvernance d'entreprise recouvre donc l'analyse de la répartition des pouvoirs, en particulier à travers l'ensemble des relations qu'entretient une entreprise avec ses différents partenaires (salariés, clients, fournisseurs, ...) (Tarondeau et Huttin, 2001).

<sup>44</sup> La coordination représente le ou les modes de collaboration institués entre les unités de l'organisation. Elle a pour objet d'ajuster les éléments de l'organisation par différents mécanismes (Tarondeau et Huttin, 2001). La coordination représente les procédures qui rendent compatibles les plans des unités économiques élémentaires, ou qui obligent celles-ci à modifier ces plans au cours du temps. (Ménard, 1990)

### 1.1. Des relations de marché aux relations hiérarchiques

Selon Williamson (1985), père fondateur du courant de la théorie transactionnelle, les formes hybrides sont comprises dans un continuum de formes de coordination :

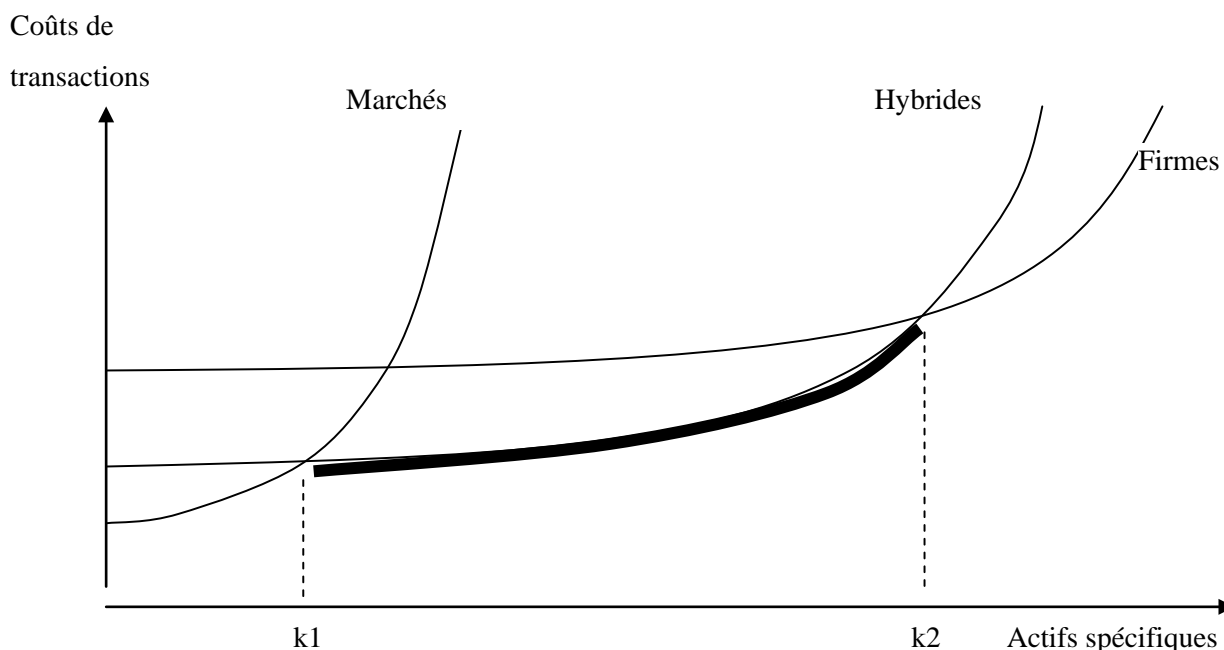
*" Discrete transactions would thus be located at the one extreme, highly centralized, hierarchical transactions would be at the other, and hybrid transactions (franchising, joint ventures, other forms of nonstandard contracting) would be located in between "* (Williamson, 1985, p. 83).

Lorsque le vendeur et l'acheteur n'acceptent aucune obligation quant à leur conduite future, on se situe dans une pure transaction de marché. Il n'y a pas d'association continue, mais un acte isolé d'achat ou de vente. Plus la coopération est étroite, plus le degré d'obligation accepté volontairement par les parties, indépendantes du point de vue juridique, est élevé, plus le mode de coordination possède des caractéristiques de la hiérarchie.

Selon Williamson (1985), dès lors qu'une transaction implique l'emploi d'actifs spécifiques --c'est-à-dire d'actifs qui, utilisés pour d'autres transactions, avec d'autres partenaires, auraient une moindre valeur -- elle ne peut être coordonnée par le marché dans la mesure où les participants risquent d'être enfermés dans une relation de dépendance. Cette dépendance, si elle n'est pas encadrée par des dispositifs formels, rend vulnérables, d'une part le fournisseur car le redéploiement de ses actifs spécifiques occasionnerait des pertes, d'autre part l'acheteur car le fournisseur peut profiter de sa spécificité pour tenter de s'accaparer une quasi-rente. Ainsi, Williamson préconise d'introduire des mesures de sauvegarde, sans aller jusqu'à l'intégration si la fréquence n'est pas forte, car elle impliquerait des coûts bureaucratiques et une baisse d'incitations. Dans le cas d'une spécificité moyenne des actifs ou d'une faible fréquence de la transaction, les agents vont préférer des dispositifs d'accord qui leur permettent de se coordonner, de consentir des investissements communs et de se contrôler mutuellement en partie. On situe ce mode de gouvernance entre les deux cas polaires, le marché ou la hiérarchie, c'est une zone où prévalent les arrangements " hybrides ". Ces arrangements peuvent se traduire par une coordination " lâche " lorsque les investissements restent relativement peu spécifiques (degré de spécificité  $< k_1$ ), ou au contraire une coordination très forte, reposant par exemple sur des contrats complexes de très long terme ou de la quasi-intégration lorsque les investissements deviennent très spécifiques (degré de spécificité  $> k_2$ ) (Williamson, 1996). L'auteur propose donc d'inscrire les différentes configurations de relations hybrides sur un continuum allant de la relation



n'impliquant pas beaucoup de risque (mobilisant des actifs peu spécifiques) et donc de faibles coûts de transaction, à la relation risquée nécessitant un encadrement juridique solide.



**Figure 3.1. : L'arbitrage en présence des trois grandes familles organisationnelles présenté par Williamson (1996, p108)**

Ainsi, plus les actifs nécessaires à la transaction sont spécifiques, plus le contrôle par le marché est insuffisant, plus les parties encadrent la relation de dispositifs formels les dissuadant d'adopter un comportement opportuniste.

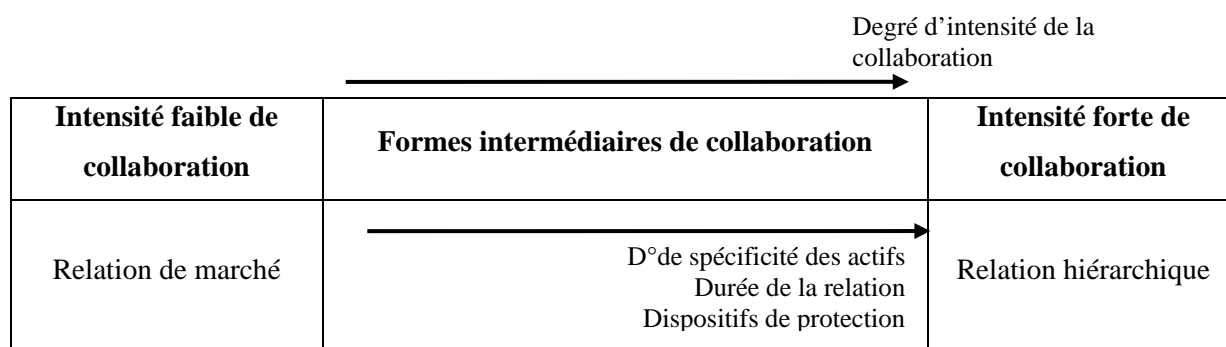
## 1.2. Interprétation de la notion d'intensité de collaboration, fondée sur l'approche transactionnelle

Appréhender les différentes formes de relations entre entreprises à travers un continuum allant du pôle discret pur jusqu'au pôle hiérarchique revient à considérer que l'intensité de collaboration entre entreprises est variable, qu'il y a une infinité de degrés de concertation sur les tâches de chacune des entreprises. Dans cette perspective, l'analyse de Williamson (1996) peut être interprétée comme la mise en évidence de la corrélation positive entre l'intensité de collaboration et le degré de spécificité des actifs mis en œuvre dans la transaction. En effet, plus les actifs sont spécifiques, plus les risques d'adoption d'un

comportement opportuniste sont élevés car un tel comportement engendrerait des pertes importantes pour la partie lésée. Les contrats n'assurant que de manière partielle la protection des parties, le lésé potentiel a intérêt à mettre en œuvre des dispositifs formels mais non juridiques de protection et de contrôle afin de rendre irréversible l'engagement dans la relation dyadique. La relation devient alors durable. Dès lors qu'une relation est encadrée par un accord de long terme formel ou informel, de nombreux auteurs (Marity et Smiley, 1984 p437 ; Root, 1988, p69 ; Vasseur, 1995, p294 ; Urban et Vendemini, 1994, p2 ; etc.) utilisent le terme d'accords de coopération. Nous préférons le terme de collaboration de forte intensité.

Si nous appréhendons les relations inter-firmes à travers un continuum, dont les deux pôles extrêmes sont représentés, d'un côté par la collaboration d'intensité nulle, de l'autre par la collaboration d'intensité forte, la notion d'intensité de la collaboration entre entreprises fondée sur l'approche transactionnelle peut être représentée de la manière suivante :

**Figure 3.2. : L'approche transactionnelle de la notion d'intensité de la collaboration entre entreprises**



Considérée comme peu représentative de la complexité de ce qui se noue entre les entreprises dans une relation de long terme, cette conception purement économique des relations inter-organisationnelles a largement été remise en cause (Granovetter, 1985 ; Malone *et alii*, 1987 ; Baudry, 1995). La relation inter-organisationnelle de longue durée apparaît comme une forme spécifique qui ne saurait s'expliquer par un amalgame entre le marché (relation ponctuelle) et la hiérarchie (relation contractuelle) mais par la prise en compte d'un processus de développement d'une relation basée sur la confiance, l'engagement et plus largement sur des normes relationnelles (Macneil, 1980 ; Dwyer *et alii*, 1987).

## II - L'approche relationnelle de l'intensité de la collaboration entre firmes

Au fondement des travaux qui étudient le rôle des relations personnelles dans les transactions économiques, on trouve deux auteurs : le juriste Ian Macneil (1974, 1978, 1980) et le sociologue Mark Granovetter (1985, 1992, 1994, 2002). Le premier est principalement cité dans la littérature en marketing sur les relations client-fournisseur (Doney et Cannon, 1997 ; Ganesan, 1994 ; Lepers, 2003), tandis que le second est davantage cité dans la littérature en économie ou en management des organisations sur les relations inter-entreprises au sein des réseaux (Baudry, 1995 ; Brousseau *et alii*, 1997 ; Dumoulin *et alii*, 2000 ; Froehlicher, 2000 ; Guibert et Dubois, 2002).

Dans un premier point, nous présentons les travaux de ces deux auteurs de référence (§2.1.). La confiance interpersonnelle est une notion centrale dans ces approches relationnelles, nous en présentons les définitions et les facteurs déterminants dans un deuxième point (§2.2). Pour clore cette section, nous proposons une interprétation fondée sur ces approches théoriques des relations inter-entreprises, de la notion d'intensité de la collaboration (§2.3.).

### 2.1. De l'échange transactionnel à l'échange relationnel ou de la relation *arm's length* à la relation *embedded*

Macneil (1974, 1980) présente les relations d'échange comme pouvant s'inscrire le long d'un axe formé par deux pôles : d'un côté, se situe le pôle discret illustré par le contrat *spot* et de l'autre se place le pôle relationnel pur, incarné par exemple, par un réseau de relations commerciales de long terme entre plusieurs parties. On parle donc de *l'échange discret* et de *l'échange relationnel*.

L'échange est dit *discret* lorsqu'il est unique ou répété à caractère transactionnel. C'est un échange dans lequel les relations passées et futures entre les parties contractantes n'interviennent pas dans leur décision pour conduire l'échange. Ces dernières n'effectuent qu'un transfert de propriété sur un produit ou un service (Macneil, 1974). Dans ce type d'échanges, les acteurs restent autonomes, poursuivent uniquement leurs intérêts propres et s'en remettent dans une large mesure aux systèmes légaux et contractuels pour faire appliquer

les obligations contractuelles. Afin de se prémunir contre les contingences éventuelles, le contrat intègre un maximum d'éventualités futures envisageables.

Par opposition, l'échange est dit *relationnel*, lorsqu'il prend en compte explicitement le contexte historique et social dans lequel il s'insère. Ainsi, il s'inscrit dans une perspective temporelle de moyen ou de long terme. Par ailleurs, l'être humain en tant qu'individu social occupe une place prépondérante parce que ce type d'échanges implique que les parties contractantes communiquent pour faire face aux contingences imprévues, pour que des habitudes se mettent en place et évitent ainsi de longues renégociations, pour que les membres s'auto-contrôlent sur la base de leurs valeurs communes et de leurs préoccupations en vue d'un bénéfice à long terme (Heide, 1994), etc. Dans ce type d'échanges, la nature et les échéances des bénéfices ne sont pas spécifiées *ex ante* par contrat (Lepers, 2003), le développement de valeurs communes, de normes sociales, comportementales, voire idéologiques joue le rôle de mécanismes de contrôle<sup>45</sup>. Pour reprendre les termes de Ouchi (1980), le mode de contrôle mis en œuvre dans ces échanges est un contrôle clanique, social, invisible ou informel.

Granovetter (1985, 2002) étudie de manière plus générale que Macneil le rôle dans les actions économiques des relations personnelles de l'individu et du poids de la structure sociale. Cet auteur est l'initiateur du courant de la sociologie économique. Ses travaux se fondent sur la thèse, défendue par Polanyi (1944), selon laquelle l'économie doit être considérée comme un procès fondamentalement social, l'action économique est encadrée, imbriquée, *embedded* dans le social.

Dès lors que dans la théorie économique standard, certains actes paraissent gratuits et inexplicables, la prise en compte du social, de l'ensemble des relations entre individus, est nécessaire pour saisir les motivations profondes, même sans calcul, même non " objectivées ". L'approche purement économique montre ses limites, lorsque les individus poursuivent d'autres buts que des buts matériels (en particulier pécuniaires). La reconnaissance sociale, le statut social, la socialité sont parmi les buts " non économiques " qui motivent le comportement des agents. Mais, en disant cela, l'intérêt n'est aucunement nié.

Granovetter (1985, 2002) a largement démontré comment les relations sociales interviennent dans ce qui n'était initialement que des transactions strictement économiques. Notamment, il s'interroge sur les raisons qui poussent l'individu détenant une information

---

<sup>45</sup> Contrôle est ici entendu dans son sens large d'influence créatrice d'ordre ( cf. Chiapello, 1996, p52)

pertinente, à la donner à une connaissance familiale ou amicale (Granovetter, 2002). L'intérêt peut être d'avoir fourni une solution à un problème que rencontre l'entreprise et donc d'apparaître comme quelqu'un de responsable et doté de ressources pertinentes, donc quelqu'un d'utile à l'entreprise pour l'enrichir ; mais l'intérêt peut aussi être d'avoir un collègue agréable avec qui travailler. L'intérêt peut donc être spécifié sociologiquement en intégrant l'idée du plaisir à rendre service, à apparaître " sympathique ". Dans ce cas, l'intérêt se combine avec la recherche de statut et fait passer la relation purement économique à une relation d'échange social.

Selon M. Granovetter, l'individu n'est pas un atome prenant ses décisions indépendamment du contexte social dans lequel il se situe. L'action de l'homme est avant tout une action sociale où le comportement économique peut s'expliquer par une recherche de la maximisation de l'utilité mais aussi par d'autres formes de rationalité (rationalité en valeur décrite par Max Weber). Par ailleurs, l'action économique ne peut se comprendre sans la prise en compte des relations personnelles de l'individu et du poids de la structure sociale. L'action économique est finalement " encadrée " dans le social ( " encastrement " ou " embeddedness " en anglais, est un terme utilisé par Polanyi (1944) et depuis par de nombreux sociologues anglo-saxons). Ainsi, Uzzi (1997) propose de faire la distinction entre les relations inter-entreprises distantes, " arm's length " et les relations " embedded ".

La prise en compte des conventions qui peuvent se développer au sein d'une relation inter-entreprises ou qui caractérisent le contexte social dans lequel se situent les partenaires permet de comprendre les comportements coopératifs qui paraissent irrationnels dans la logique économique standard car elles jouent le rôle de contrôle clanique (Ouchi, 1980), autrement dit elles jouent le rôle de dispositif de coordination au même titre que les procédures formelles. Tout un courant fait ainsi de ce type de contrôle, le mode de coordination caractéristique des relations inter entreprises ou en tout cas le mode dominant (Powell, 1997 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Thorelli, 1986 ; Lorenz, 1996). La confiance, en particulier y tient une place prépondérante.

## 2.2. La confiance, une dimension centrale dans l'approche relationnelle

Deux types de définitions de la confiance dominent la littérature (Zucker, 1986, Ring et van de Ven, 1992, Van Wijk, 2000) : celles qui renvoient au sens large de la confiance considérée comme " la conviction mutuelle que dans un échange aucune partie n'exploitera les

vulnérabilités de l'autre " (Sabel, 1992), et qui soulignent donc l'aspect prédiction ; et celles qui renvoient à un sens plus étroit de la confiance considérée comme le résultat de l'identification de valeurs et de normes communes aux parties (Brousseau, Geoffron et Weinstein, 1997 ; Granovetter, 1985 ; Macneil, 1978 ; Parsons, 1967) et qui soulignent donc l'aspect convention.

Les auteurs qui adoptent une approche relationnelle de l'intensité de la collaboration font référence au deuxième type de définitions de la confiance : la confiance comme convention. D'abord, nous définissons plus précisément cette confiance et ensuite, nous présentons les facteurs déterminant cette confiance.

### 2.2.1. La confiance comme convention

La confiance peut être définie comme la possibilité de prévoir le comportement de l'autre, la confiance signifie la prédictibilité du comportement (Ring et Van de Ven, 1992). Pour prévoir le comportement de l'autre, il faut évaluer la personnalité de l'individu : ses compétences dans tel ou tel domaine, ses capacités intellectuelles, ses motivations, sa " moralité "... (Brousseau, Geoffron et Weinstein, 1997), il faut connaître ses normes et ses valeurs (Granovetter, 1985). Les valeurs et normes identifiées comme communes sont intériorisées par les parties et produisent ainsi une fiabilité, entendue ici au sens de l'adoption de comportements sincères dans une activité commerciale donnée, car elles ne peuvent pas être violées, à l'image du pourboire laissé dans un restaurant par un client alors qu'il n'y reviendra pas (Macneil, 1978 ; Granovetter, 1985). Les relations personnelles concrètes et les structures de ces relations, dans les échanges économiques jouent donc un rôle essentiel parce qu'elles sont susceptibles de générer la confiance.

Cette définition de la confiance souligne l'aspect convention, entendue ici comme " dispositif cognitif collectif " qui permet de faire l'économie du savoir-pourquoi en fournissant des modèles de comportement (Favereau, 1989). Le savoir des autres ou propre à la relation se cristallise dans les conventions qui acquièrent ainsi le statut de biens collectifs.

Nous distinguons deux définitions de la confiance qui soulignent l'aspect convention :

- La confiance intuitu personae, *characteristic based trust* ou *generalised trust* ;
- La confiance interpersonnelle, *process based trust* ou *person specific trust* ou relationnelle.

### 2.2.1.1. La confiance *intuitu personae* ou structurelle

Zucker (1986) désigne par le terme de *confiance intuitu personae* (*characteristic based trust*), la confiance qui est attachée à une personne en fonction de ses caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné. Cette confiance en une personne existe parce qu'elle appartient à un groupe qui a des normes qui encouragent des comportements de loyauté et de fiabilité (Lorenz, 2003, p112). Ce type de confiance apparaît à cause de facteurs exogènes à la relation interpersonnelle, ses causes ne sont pas liées aux comportements des contractants, elles préexistent à l'espace d'action. C'est une définition de la confiance qui souligne l'aspect convention fruit de la cristallisation d'un savoir construit en dehors de la relation dyadique.

Ce type de confiance peut être assimilé à ce que Lorenz (2003) appelle *generalised trust* puisqu'elle est accordée aux autres individus sans qu'une connaissance intime soit requise.

Cette conception de la confiance est proche de ce que Reynaud (2004) appelle la *confiance tacite* qui s'appuie sur des règles implicites, des normes ou conventions sociales, sur le poids des usages ; ce sont des régularités de comportement qui sont adoptées par les membres d'une société (nous spécifions qu'il peut aussi s'agir d'un élément de société). La connaissance mutuelle des individus, leur appartenance à des réseaux sociaux, le fait qu'ils suivent des routines, la régularité de leurs comportements permet de lever l'indétermination relative aux intentions de suivre la règle.

Pour désigner ce type de confiance, nous utiliserons le terme de *confiance structurelle* qui est plus éloquent que le terme de *confiance tacite* et moins ambigu que le terme de *confiance intuitu personae*. En effet, si on prend la définition de *intuitu personae* du Robert -- " eu égard à la personne avec laquelle on contracte "-- on peut critiquer Zucker (1986) qui utilise *intuitu personae* dans un sens trop étroit renvoyant aux caractéristiques propres de la personne comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné. D'ailleurs, Thuderoz (2003, p249) ou Lorenz (2003, p111) traduisent par *confiance intuitu personae* le terme de *person-specific trust*<sup>46</sup> qui est l'équivalent de ce que Zucker appelle confiance relationnelle (qu'il oppose à la confiance *intuitu personae*).

---

<sup>46</sup> Confiance qui concerne des individus dont le comportement est connu, que ce savoir soit basé sur l'expérience de relations antérieures avec eux, ou sur des informations en provenance de tiers ayant eux-mêmes expérimenté cette confiance.

Etant donné que cette confiance se fonde sur l'influence incontournable des structures de la relation qui s'imposent *de facto* aux acteurs, nous utiliserons le terme de *confiance structurelle*. Nous espérons ainsi éviter toute confusion que peut créer l'utilisation du terme *intuitu personae*.

#### 2.2.1.2. La confiance interpersonnelle ou relationnelle

La *confiance interpersonnelle* (ou *process based trust*) repose elle, sur les échanges passés ou attendus, en fonction de la réputation ou d'un don/contre-don. Ce type de confiance est aussi appelé *person-specific trust*. Cette confiance se développe comme résultat de relations de confiance antérieures et d'interactions fréquentes (Dasgupta, 1988), résultat d'un processus d'apprentissages qui naît de la coopération (Mendez, 2001). Ce sont des normes qui se mettent en place, non pas à cause d'une pression exercée par l'ensemble de la société dont les acteurs font partie, mais avec la répétition des actions dans le temps. Ce type de confiance est endogène à la relation interpersonnelle, ses causes sont liées aux comportements des contractants. C'est une définition de la confiance qui souligne l'aspect convention fruit de la cristallisation d'un savoir construit dans la relation dyadique.

### 2.2.2. Facteurs déterminants de la confiance

Certains auteurs expliquent qu'il existe parfois dès le début de la relation, dans les structures préexistantes de l'espace d'action, une certaine confiance entre les partenaires. Et une fois la relation établie, l'intensité de la confiance peut augmenter ou diminuer au cours de la relation d'échange puisque les actions des acteurs peuvent agir sur cette confiance. Cette confiance dite relationnelle est à rapprocher des relations gérées par ce que Macneil (1980) ou Dumoulin (1999) appellent des contrats " relationnels " ou ce que Uzzi (1997) appelle des " embedded " relations (en référence aux écrits de Granovetter, 1985) à l'opposé respectivement de contrats ponctuels, transactionnels ou relations " arm's length " dans lesquels les rapports restent distants, impersonnels entre les parties.

Ainsi, on peut distinguer dans la littérature des facteurs de l'intensité de la confiance endogènes et des facteurs exogènes à la relation.

#### 2.2.2.1. Facteurs déterminants endogènes du degré de confiance

Nous désignons la confiance qui naît de facteurs endogènes à la relation, par le terme de confiance relationnelle. Les sources de cette confiance sont multiples. Il s'agit en premier



lieu des échanges passés entre les partenaires, qui génèrent une expérience de la relation. La poursuite de la relation, la stabilité des partenaires et de l'organisation au sein de laquelle les parties sont engagées, constituent des éléments favorables au maintien de la confiance.

Au cours de la relation, les parties en présence élèvent leur niveau de connaissance mutuelle sur les intentions et les compétences de l'autre (Mendez, 2001). Et cet apprentissage croisé produit de la confiance relationnelle. La construction de cette confiance suppose donc du temps, de l'expérience (Lorenz, 1996).

Cet apprentissage concerne des caractéristiques relativement objectives que l'on attribue au partenaire comme la loyauté, l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence, ou encore l'histoire de la relation, et éventuellement des caractéristiques plus subjectives comme la gentillesse, la sympathie, l'attention. Plusieurs auteurs (Jeffries et Reed, 2000 ; Lewis et Weigert, 1985 ; Mc Allister, 1995 ; Lepers, 2003) proposent d'utiliser dans le premier cas, le terme de confiance cognitive et dans le second, le terme de confiance affective. La confiance cognitive émerge lorsque chacun des partenaires respecte ses engagements formels ou informels, et n'exploite pas de manière abusive les droits dont il peut se prévaloir. La confiance basée sur l'affectif correspond à une relation très spécifique empreinte d'attachement émotionnel (Jeffries et Reed, 2000). Elle nécessite des interactions très fréquentes entre les individus (Lewis et Weigert, 1985). La confiance affective est ainsi associée à un investissement en termes de temps et de sentiments (Mc Allister, 1995).

#### *2.2.2.2. Facteurs déterminants exogènes du degré de confiance*

Bien que la confiance s'établisse en partie par un processus endogène, les acteurs ne peuvent toutefois pas agir entièrement sur cette caractéristique des relations. En effet, si les acteurs veulent prolonger leur relation et construire cette confiance relationnelle, souvent il faut au départ qu'un lien de sympathie se crée spontanément. Pour que des normes implicites de comportement soient adoptées, il faut que les contractants possèdent *ex ante* des valeurs en commun. Il faut qu'ils aient l'intuition que leur relation fonctionnera, autrement dit, il faut qu'il y ait une confiance structurelle entre les partenaires. Cette confiance a deux facteurs : la proximité géographique et l'appartenance commune à un groupe assurant la proximité culturelle.

#### **L'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné**

Cette confiance structurelle est attachée à des personnes en fonction de leur appartenance à un groupe qui a des normes qui encouragent des comportements de loyauté et

de fiabilité. Ainsi, un acteur qui appartient à un groupe qui a mauvaise réputation, aura beaucoup de difficultés pour établir des relations de confiance avec ses partenaires malgré son intégrité parfaite et répétée. Et inversement, un acteur qui appartient à un groupe réputé pour le comportement de loyauté de ses membres, nouera rapidement des relations de confiance avec ses partenaires.

De plus, l'appartenance à un groupe est un signe d'apparence qui permet à chacun des partenaires d'évaluer la proximité culturelle qui existe entre eux. Ce sentiment de proximité culturelle peut créer des liens de sympathie spontanés entre les partenaires. Or, la sympathie apparaît comme l'antécédent le plus significatif dans l'établissement de la confiance interpersonnelle (Doney et Cannon, 1997). Elle se réfère " au jugement de l'individu dans la firme acheteuse qui perçoit le vendeur comme amical, gentil, plaisant à côtoyer " (Doney et Canon, 1997, p40).

Ainsi, l'appartenance à un groupe peut favoriser l'émergence de la confiance entre deux acteurs, d'une part parce qu'elle est le signe d'une adhésion à des normes qui encouragent des comportements de loyauté, et d'autre part parce qu'elle est le signe d'une proximité culturelle favorisant des liens de sympathie.

Ces thèses culturalistes sont discutées puisqu'elles portent sur des représentations supposées et s'appliquent de manière générale à des acteurs qui sont insérés dans des cultures spécifiques, mais qui ne sont pas moins dans des contextes qui leur sont particuliers, qui disposent donc d'une autonomie individuelle. Au-delà de ce constat, on ne peut nier que certaines cultures favorisent plus que d'autres l'existence d'une confiance structurelle (préexistante à l'espace d'action) entre les partenaires (Levet et Paturel, 1997).

### **La proximité géographique comme facteur favorable à l'émergence de la confiance relationnelle**

De nombreux auteurs présentent la proximité des entreprises dans des districts industriels ou des Systèmes Productifs Localisés comme un des facteurs qui favorise l'émergence et la stabilisation de relations de coopération. Une justification serait que la proximité, en assurant des contacts directs entre les acteurs (le face-à-face) réguliers et spontanés, renforce les liens entre les partenaires (fournisseurs d'inputs ou de services, sous-traitance). La proximité assure la fréquence des interactions, qui conduit à la confiance car elle permet d'observer le comportement de l'autre partie à travers une grande variété de situations (Doney et Cannon, 1997). Cette proximité facilite la construction de codes communs et favorise l'émergence de relations de confiance relationnelle.

" Les relations inter-firmes comportent toujours une dimension non apparente, non évidente souvent peu ou non consciente et cependant essentielle quoique non " formelle " : humaine, culturelle jouée sur les mille petits riens qui établissent la relation de confiance, toujours partielle et provisoire, mais toujours nécessaire au-delà des accords formels, à la mise en pratique effective d'une coopération. " (Planque, 1991)

Parfois grâce à la proximité entre les partenaires qui nouent des relations inter-individuelles, se constitue avec le temps, une " atmosphère industrielle " dans laquelle baigne une communauté locale (Marshall, 1919) . Dans cette communauté, le comportement des individus est contraint au respect de certaines règles, certaines conventions. Emerge alors, en son sein " un système de valeurs et de pensée relativement homogène, expression d'une certaine éthique du travail et de l'activité, de la famille, de la réciprocité, du changement " (Beccatini, 1990).

Autrement dit, la proximité spatiale facilite l'inter-connaissance et " favorise la proximité organisationnelle (capacité qu'ont les agents de se coordonner en raison des règles de comportement formelles ou informelles, qu'ils acquièrent en raison de leur appartenance à une organisation, entendue au sens large.) " (Jovène et Clerc, 1997). Ces règles de comportement sont la base d'une confiance entre les acteurs.

Les auteurs qui adoptent une approche relationnelle des relations inter-firmes font de la confiance le mode de coordination caractéristique de ce type de transactions économiques ou en tout cas le mode dominant car un contrôle formel peut se révéler *a priori*, sinon inopérant, du moins insuffisant en raison de l'autonomie juridique qui caractérise les co-contractants. D'autres auteurs préfèrent considérer la confiance comme un mode de coordination agissant en complémentarité avec d'autres modes. On parle alors d'une approche intégratrice des différents modes de coordination.

### 2.3. Interprétation de la notion d'intensité de collaboration fondée sur l'approche relationnelle

Les échanges transactionnels ou discrets et les échanges relationnels (Macneil, 1980) ou les relations *arm's length* et les relations *embedded* (Uzzi, 1997), apparaissent comme les extrémités d'un même continuum. Dans cette perspective, l'échange relationnel peut être

considéré comme une collaboration de forte intensité tandis que l'échange discret peut être considéré comme une collaboration de faible intensité. Ces approches des relations inter-firmes incitent à prendre en compte une dimension supplémentaire à la durée de la relation pour caractériser l'intensité de la collaboration : la confiance interpersonnelle. Ainsi, l'intensité de la collaboration augmente avec la durée de la relation et la fréquence des communications entre les parties qui renforce la confiance qui unit les parties.

Une représentation de la notion d'intensité de la collaboration entre entreprises fondée sur l'approche relationnelle peut être la suivante :

**Figure 3.3. : L'approche relationnelle de l'intensité de la collaboration entre entreprises**

<p style="text-align: right;">Degré d'intensité de la collaboration →</p>			
Référents théoriques	Intensité faible de collaboration	Formes intermédiaires de collaboration	Intensité forte de collaboration
Granovetter ; Uzzi	Relation arm's length	<p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Degré de confiance</p>	Embedded relations
Macneil	Echange transactionnel	<p style="text-align: center;">→</p>	Echange relationnel

Si on adopte une approche de la confiance en tant que convention, alors le degré de confiance dépend du degré de connaissance réciproque et de concordance entre les motivations, les normes et les valeurs des partenaires.

Ce degré de connaissance réciproque dépend de facteurs exogènes à la relation -- nous disons alors qu'il existe une confiance structurelle entre les parties -- et/ou endogènes -- nous utilisons le terme de confiance relationnelle.

Ces approches mettent en avant des caractéristiques essentielles des relations durables entre acteurs économiques. Néanmoins, elles en offrent une représentation partielle car en se focalisant sur la confiance qui s'instaure entre les parties dans les échanges relationnels, elles font oublier l'existence de conflits au sein de ces relations comme si, avec le temps, s'effaçaient les déséquilibres dans les rapports de pouvoir et la volonté du plus puissant d'influencer le comportement du dominé pour qu'il agisse dans son intérêt. L'observation de ces relations montre qu'il n'en est rien et que le pouvoir est une dimension incontournable dans l'analyse des relations inter-entreprises.

### III - L'approche par le pouvoir de l'intensité de la collaboration entre firmes

Nous considérons le pouvoir et les jeux de pouvoir comme une dimension des relations inter-entreprises. Cette dimension est l'objet d'analyses empiriques en management stratégique (Provan, Beyer et Kruytbosch, 1980 ; Skinner, Donnely et Ivancevich, 1987 ; Provan et Gassenheimer ; 1994), ou en marketing (Etgar, 1976 ; Heide et John ; 1990 ; Frazier et Raymond, 1991, Buchanan, 1992, Lusch et Brown, 1996 ; Lepers, 2003). Dans ces écrits, le pouvoir apparaît comme une capacité d'influence (§3.1.) et sa force, son intensité sont déterminées par la combinaison de plusieurs facteurs (§3.2.). Pour clore cette section, nous proposons une modélisation des relations inter-entreprises en adoptant une approche par le pouvoir (§3.3.).

#### 3.1. Le pouvoir comme capacité d'influence

Les travaux empiriques qui examinent les rapports de pouvoir au sein des relations entre entreprises (Frazier et Rody, 1991 ; Ganesan, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994) prennent pour référent la théorie de la dépendance, qui définit le pouvoir comme " la capacité de (A) à obtenir qu'une personne (B) fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement " (Dahl, 1957, p202). La dépendance détermine le niveau de pouvoir de chacune des parties dans la relation.

Les relations entre entreprises créent des liens de dépendance qu'il est important d'analyser (Heide et John, 1988 ; Jacobs 1974, Pfeffer et Salancik 1978 ; Scott 1981). La dépendance, le plus souvent, n'est abordée qu'en référence à la théorie de l'agence qui propose au plus puissant de définir des rémunérations suffisamment hautes pour que le problème d'asymétrie informationnelle soit levé. Les conséquences sur la nature des relations inter-firmes d'un déséquilibre dans les rapports de pouvoir ne sont donc analysées que de façon très partielle.

Dès lors que la rupture d'une relation engendre des pertes nettes pour (B), autrement dit dès lors qu'il y a une menace de sanction économique émanant de (A), (B) est dépendant de son partenaire. Dès lors que les rapports de dépendance ne sont pas parfaitement symétriques, celui qui est le moins dépendant détient un certain pouvoir qui augmente avec le déséquilibre des dépendances entre les partenaires (Pfeffer et Salancik, 1978, p 53). Pouvoir

et dépendance sont donc inversement corrélés. Autrement dit, le pouvoir apparaît lorsqu'un lien de dépendance unilatéral existe entre les partenaires, et il est proportionnel au déséquilibre entre les dépendances réciproques (Ganesan, 1994). On passe d'une coopération libre à une coopération-domination fondée sur le pouvoir.

Plusieurs études empiriques (Provan et Skinner, 1989 ; Dwyer et Walker, 1981 ; Kale, 1986) mettent en avant la corrélation positive entre le pouvoir détenu par un acteur et sa propension à adopter un comportement opportuniste. Autrement dit, si le partenaire se sent dépendant, le risque qu'il adopte un comportement opportuniste est faible. Par conséquent, les clauses contractuelles contraignantes apparaissent moins utiles. Et inversement, celui qui détient un fort pouvoir sur son partenaire adoptera un comportement opportuniste pour s'accaparer la valeur ajoutée générée par la transaction. Le partenaire dominé est très vulnérable, sa situation est risquée et ne lui permet pas *a priori* de retirer beaucoup de profits de cette transaction (Porter, 1982).

Un donneur d'ordres qui détient un pouvoir important sur son sous-traitant peut lui imposer des contraintes excessives: restrictions à l'utilisation de son savoir-faire, obligations d'utiliser les services d'un transporteur déterminé, souscription obligatoire d'un contrat-type d'assurance couvrant parfois des risques déjà assurés par ailleurs par exemple (Altersohn, 1992). C'est évidemment sur le terrain des prix que la tentation d'abuser d'un rapport de forces favorable est la plus forte. En particulier, le donneur d'ordres peut demander des rabais successifs sous prétexte que son sous-traitant bénéficie d'avantages résultant de la création d'un courant d'affaires continu. Il peut aussi demander que le bénéfice des gains de productivité futurs que le sous-traitant sera censé réaliser lui soit transféré immédiatement pour sa plus grande partie.

En cas de litige, le donneur d'ordres dominant ne manquera pas de vouloir imposer sa propre interprétation sur les points laissés dans l'ombre dans le contrat. En l'absence de texte précis, le sous-traitant ne peut que s'incliner s'il ne veut pas courir le risque de perdre le client et peut-être aussi celui de se créer une réputation d'interlocuteur difficile. Même s'il accepte ces risques, il n'engagera pas volontiers les frais d'un procès. L'issue de l'instance a de fortes chances d'être aléatoire et lointaine. Il faut donc que l'enjeu financier justifie ce qui va peut-être devenir une aventure juridique.

Le sous-traitant dominé peut donc être amené à consentir des sacrifices ou à s'exposer à des risques.

Certains auteurs (Paché et Paraponaris, 1993 ; Brousseau, 1993) considèrent le pouvoir d'un acteur comme positivement corrélé au degré de spécificité des actifs qu'il détient. Le partenaire (B) qui utilise les actifs les moins spécifiques sera le plus dépendant car il aura des difficultés à trouver un nouveau partenaire qui possède des actifs spécifiques identiques à ceux de (A) (Brousseau, 1993, p129). Autrement dit, le pouvoir apparaît lorsque un seul des acteur (A) détient un actif spécifique. (A) est en mesure de trouver un " remplaçant " à l'agent (B) qui possède l'actif le plus substituable (le moins spécialisé et le moins spécifique), la réciproque étant moins vraie. Autrement dit, (A) a un fort pouvoir de négociation.

En partant de cette hypothèse, ces auteurs mettent en avant l'existence d'une corrélation positive entre l'intensité de la collaboration et l'équilibre des rapports de pouvoir. Paché et Paraponaris (1993) expliquent que les différents types d'externalisation peuvent être représentés par un continuum qui va *grosso modo*, de la totale dépendance d'un acteur (A) vis-à-vis d'un acteur (B) à une totale coopération entre (A) et (B) pour la réalisation d'un projet productif.

Dans le cas de totale dépendance de (A) vis-à-vis de (B), la relation est de nature quasi-hiérarchique. Szarka (1990) explique que cette configuration est de type " contrôle ".

Dans le cas opposé de type " coopération ", les partenaires sont associés dans le cadre d'un projet commun induisant des relations d'interdépendance mutuelle et durable. La stabilisation dans le temps de la relation est souvent synonyme d'une imbrication très forte des systèmes de planification et de gestion du client (B) et du fournisseur (A). Les travaux de Calvi *et al.* (2003) ont souligné la montée en puissance de pratiques de co-conception des systèmes industriels et logistiques. La firme pivot intervient plus ou moins directement dans la planification de la production tout en proposant une assistance technique garante du respect des standards de qualité. La firme pivot peut même encourager l'achat d'équipements de haute technologie en les rachetant à la PME en cas d'obsolescence accélérée.

Entre ces deux cas extrêmes, Szarka (1990) explique qu'il y a des configurations de type " coordination " qui impliquent des relations durables et étroites entre (A) et (B). La firme pivot (le client B) est favorable à un accroissement de la spécificité des actifs détenus par (A). Celle-ci y verra sans doute un encouragement à augmenter ses capacités d'investissement, à introduire des technologies innovatrices et à diversifier corrélativement sa clientèle pour réaliser des économies d'échelle, tout en compensant les fluctuations de charge des uns et des autres.

Brousseau (1993) propose une analyse similaire. Il part du postulat que les agents n'abandonnent pas facilement leurs droits de décision stratégique -- définition de l'objectif de la transaction -- ou organisationnelle -- définition des moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif -- car ces décisions ont une forte influence sur les modalités de valorisation présentes et à venir des actifs engagés dans la transaction. En conséquence, le pouvoir de négociation de chacun influence fortement le degré de centralisation de ces décisions. Comme nous l'avons expliqué *supra*, une asymétrie dans le degré de spécificité des actifs détenus par les co-contractants donne un pouvoir à celui qui possède les actifs les plus spécifiques, le " principal ", qui va utiliser ce pouvoir pour imposer un mécanisme de décision stratégique et organisationnelle centralisé. C'est seulement si la transaction nécessite des actifs spécifiques et qu'il n'y a pas d'asymétrie dans la coalition, c'est-à-dire que les actifs de (A) et de (B) sont idiosyncratiques, que les agents ont intérêt à mettre en place un mécanisme de pilotage bilatéral.

Mais le fait que les rapports de pouvoir entre les contractants soient équilibrés ou déséquilibrés a aussi un impact sur le partage des profits et le mode de contrôle.

Selon Brousseau (1993), celui qui a le plus fort pouvoir de négociation, c'est-à-dire " le principal ", s'accapare une part maximale de la rente organisationnelle (bien que cela implique qu'il endure les risques liés à la transaction) et contrôle le travail de son partenaire. Selon Brousseau (1993), lorsque les deux partenaires sont en situation asymétrique, il n'y a donc ni partage du profit ou des risques, ni partage du contrôle, c'est l'agent qui a le plus fort pouvoir de négociation qui assure la supervision. Autrement dit, l'intensité de la collaboration entre les co-contractants est faible.

A l'inverse si les rapports de pouvoir sont équilibrés, les agents sont à parité dans la négociation, il n'y a donc aucune raison que l'un abandonne à l'autre une part de la rente potentielle que génère son actif (sauf s'il éprouve une forte aversion pour le risque).

### 3.2. Facteurs déterminants de l'intensité du pouvoir

Dans les travaux portant sur le pouvoir, on peut distinguer deux types de pouvoir selon le caractère exogène ou endogène (à la relation dyadique) des mécanismes de production. Respectivement, soit le pouvoir existe dans les structures préexistantes à l'espace d'action, on



parlera de *pouvoir structurel*, à l'instar de Fiol *et al.*<sup>47</sup> (2001) ou Lepers<sup>48</sup> (2003, p. 18) ; soit il naît de décisions prises par les parties dans l'espace d'action, on parlera de *pouvoir relationnel*<sup>49</sup>.

### 3.2.1. Facteurs exogènes déterminants de l'intensité du pouvoir

Le pouvoir étant directement lié au degré de dépendance unilatérale, nous faisons référence aux analyses des facteurs déterminants de la dépendance pour présenter ceux de l'intensité du pouvoir.

Dans la littérature, deux facteurs principaux de la dépendance apparaissent. (B) est dépendant de (A), d'une part si (B) réalise avec (A) une part de son chiffre d'affaires importante, autour de 30% selon Baudry (1995), ou d'autre part si (B) est confronté à des coûts de transfert élevé s'il veut changer de client. Plus (A) contribue aux ventes et profits de (B) ou plus (B) doit supporter des coûts importants en cas de réutilisation de ses capacités productives avec d'autres partenaires, et plus (B) est dépendant de (A).

Un pouvoir net ayant son origine dans l'asymétrie des rapports de dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978), on peut dire qu'un acteur (A) détient un pouvoir structurel sur (B), dès lors que (A) dispose de plus nombreuses disponibilités d'alternatives (Emerson, 1962) parce que les coûts de transfert auquel il se voit confronté sont plus faibles que ceux de (B) (Porter, 1982 ; Cadotte et Stern, 1979) ; ou dès lors que (B) réalise une part significative de son chiffre d'affaires avec (A) (Baudry, 1995 ; Stern et El Ansary, 1992 ; Porter, 1982).

Brousseau (1993), propose de mesurer le pouvoir d'un acteur (A) vis-à-vis de (B), à partir des écarts existants entre la spécificité des actifs détenus par ces acteurs. (A) détient un pouvoir sur (B) dès lors que les actifs qu'il détient sont plus spécifiques que ceux détenus par (B). Cette approche du pouvoir nous paraît simplificatrice, car la détention d'actifs spécifiques implique parfois une impossibilité d'utiliser ces actifs avec d'autres entreprises (particulièrement dans un secteur en déclin).

En effet, il se peut qu'un sous-traitant (A) devienne totalement dépendant d'un donneur d'ordres (B) parce qu'il est le seul à distribuer le type de produits qu'il fabrique pour

<sup>47</sup> Fiol *et al.*, 1994, utilisent le terme de pouvoir structurel pour désigner le pouvoir associé à la position d'un individu ou d'un groupe dans un réseau.

<sup>48</sup> Lepers, 2003, utilise le terme de pouvoir structurel pour désigner le pouvoir qui découle de l'asymétrie des ressources existantes et se fonde sur l'influence incontournable des structures de domination lors de la relation. Il s'impose *de facto* aux acteurs ;

<sup>49</sup> Lepers (2003) utilise le terme de pouvoir relationnel pour désigner le pouvoir qui est créé au cours de la relation d'échange et va influencer le pouvoir structurel.

lui avec des actifs très spécialisés. De son côté, le donneur d'ordres peut mobiliser des actifs non-spécialisés qui peuvent être redéployés pour concevoir et distribuer un autre produit qui nécessite d'autres actifs que ceux de (A). Les sous-traitants que nous avons rencontrés ont tenu des discours du type : " Mes donneurs d'ordres peuvent rompre à tout moment la relation avec moi. Je ne veux donc pas acheter un actif spécialisé sur une tâche car, je ne pourrai pas redéployer ces actifs dans d'autres transactions ". Si les actifs sont idiosyncratiques aux besoins de (B), ils sont faiblement redéployables, donc (A) ne peut pas trouver facilement un nouveau partenaire. Par ailleurs, la volatilité de la demande peut rendre les besoins de (B) très ponctuels.

Le terme d'actifs spécifiques a donc un double sens : il s'agit soit d'actifs spécifiques à un besoin unique exprimé par un seul acteur, soit d'actifs spécialisés dans une tâche spécifique qui peut être ordonnée par plusieurs acteurs. Si on utilise le terme d'actifs spécifiques dans le premier sens, la dépendance du sous-traitant augmente énormément tandis que celle du donneur d'ordres n'augmente pas s'il ne s'engage pas sur le long terme pour ordonner des fabrications qui utilisent ces actifs spécifiques. Si on utilise le terme d'actifs spécifiques dans le 2<sup>ème</sup> sens, l'acquisition des actifs spécifiques augmente le pouvoir de négociation du sous-traitant, diminue sa propre dépendance étant donné que ces actifs sont spécialisés, mais pas dans les besoins d'un acteur unique.

Brousseau (1993, p161) reconnaît que des investissements dans des actifs spécifiques ne sont effectués qu'à la condition que l'autre partie intéressée offre une garantie sur le partage des risques ou sur la durée du contrat. Implicitement, l'acquisition d'actifs spécifiques augmente sa propre dépendance, ce qui implique que, de son côté aussi, l'autre doive augmenter sa dépendance. Ainsi, nous pensons que l'acquisition par un acteur (A) d'actif spécifique n'est pas à l'origine de la création d'un pouvoir de (A) sur (B), puisque l'acquisition ne se fera qu'à la condition que la dépendance de (B) augmente aussi par le biais de la signature d'un contrat par exemple.

Ainsi, pour mesurer les rapports de pouvoir entre deux entreprises, nous pensons que la seule analyse des performances est insuffisante, elle doit être nécessairement complétée par une analyse des coûts de redéploiement vers d'autres alternatives.

L'ensemble de ces caractéristiques s'impose aux partenaires au moment où ils décident de réaliser ensemble une transaction. Cet ensemble détermine dans quelle mesure les acteurs peuvent exercer un pouvoir sur leur partenaire. Néanmoins, ils ont la capacité d'agir

sur ces caractéristiques pour que le partage du pouvoir évolue. Prenant acte du caractère stratégique du pouvoir, nous pensons qu'il est pertinent d'exposer la manière avec laquelle les acteurs peuvent augmenter leur pouvoir sur l'autre autrement dit, d'exposer les facteurs endogènes déterminant l'intensité du pouvoir.

### 3.2.2. Facteurs endogènes déterminants de l'intensité du pouvoir

Bien que prédéfini par des caractéristiques préexistantes à la relation, chaque partie a la capacité d'augmenter son pouvoir de négociation. Ainsi, le dominé a les moyens d'alléger la menace de sanction économique qui pèse sur lui.

Dans la littérature gestionnaire et sociologique, de nombreuses études ont démontré que lors de l'échange, l'inéquité de la répartition de la valeur ajoutée était positivement corrélée au déséquilibre de pouvoir entre les acteurs (Cook et Emerson, 1978 ; Heide, 1994 ; Joshi et Arnold, 1997 ; Molm, 1994). Ainsi, plus le pouvoir du donneur d'ordres sur son sous-traitant est important moins la marge bénéficiaire accordée au sous-traitant est grande. Dans cet esprit, lorsque la dépendance unilatérale s'avère trop pénalisante l'acteur dominé tente de mettre en place des stratégies spécifiques (Blau, 1964 ; Emerson, 1962 ; Filser, 1989). Ces stratégies consistent à renforcer la dépendance du dominant vis-à-vis de lui et/ou à diminuer sa propre dépendance. Ainsi les dépendances réciproques de chaque partie sont rééquilibrées. De ces stratégies spécifiques mises en œuvre au cours de la réalisation de la transaction, naît un pouvoir appelé pouvoir relationnel. Si le pouvoir relationnel du dominé est aussi fort que le pouvoir structurel du dominant, on passe d'une coopération-domination à une coopération libre fondée principalement sur la confiance.

Nous proposons de distinguer deux types de facteurs endogènes à la relation de sous-traitance déterminant l'intensité du pouvoir. Certains rééquilibrent les rapports de pouvoir en augmentant la dépendance du dominant, d'autres en diminuant la dépendance du dominé.

#### 3.2.2.1. Facteurs augmentant la dépendance du dominant

Dans la littérature, deux facteurs sont présentés comme susceptibles d'augmenter la dépendance du dominant : l'investissement dans une ressource spécifique valorisée par le partenaire et la formation de coalitions.

En développant une **ressource spécifique valorisée par le partenaire**, par exemple une qualité ou un service spécifiquement adapté aux besoins du client, l'acteur améliore ses performances, réduit l'attractivité des partenaires alternatifs et augmente la dépendance du

client (Blau, 1964 ; Frazier, 1983) qui ne cherche plus l'affrontement (du moins de manière moins intense) (Koenig et Joffre, 1992). Ainsi, on se trouvera dans une situation d'interdépendance où chacun des partenaires contrôle certains actifs non maîtrisés par l'autre, mais indispensables à l'action de ce dernier.

Si pour augmenter la dépendance de son partenaire dominant, le lésé doit investir dans une ressource qui est valorisée uniquement par ce partenaire, cet investissement sera effectif à la seule condition qu'il ait la certitude que son partenaire dominant restera fidèle. Autrement dit, le dominé doit avoir confiance dans l'engagement durable du dominant dans la relation. Cette confiance est soit basée sur un contrat formel, soit construite dans le temps grâce aux échanges inter-personnels. Dans le contexte de non-réciprocité des rapports de pouvoir, le passage *via* des investissements spécifiques, d'une relation fondée sur le pouvoir à une relation où la dépendance est mutuelle, ne peut se faire qu'à la condition qu'une confiance contractuelle ou relationnelle se construise.

**La formation de coalitions**, en diminuant les alternatives pour le dominant, augmente sa dépendance vis-à-vis du dominé. Dans cette configuration, deux ou plusieurs acteurs vont s'unir afin de réduire leur dépendance face à celui qui détient le pouvoir. De ce regroupement naît un pouvoir susceptible de modifier ou d'inverser les relations de dépendance antérieures (Pfeffer et Salancik, 1978). Lorsque " deux ou plusieurs membres s'unissent afin de former plus qu'un dans le processus de négociation avec celui qui représente le pouvoir ", on utilise le terme de coalition (Emerson, 1962). D'un côté, le client peut augmenter son pouvoir de négociation en se liant avec d'autres clients pour faire d'importantes commandes, de l'autre côté, les fournisseurs ou sous-traitants peuvent augmenter leur pouvoir de négociation en s'associant pour tous refuser des conditions inacceptables de vente.

Néanmoins, cette solution est limitée puisque la formation de coalitions ou d'ententes fait l'objet de restrictions légales.

### ***3.2.2.2. Facteurs diminuant la dépendance du dominé***

Dans la littérature, deux facteurs sont présentés comme étant susceptibles de diminuer la dépendance du dominé : le développement d'un réseau de partenaires alternatifs et le redéploiement de ses ressources dans d'autres domaines.

Si le fournisseur **diversifie son portefeuille de partenaires potentiels**, le client ne peut plus faire jouer " la menace d'un éventuel changement de fournisseur au moment du renouvellement du contrat pour un nouveau modèle " (Aoki, 1988). Ainsi, le fournisseur peut davantage discuter les conditions imposées par le client.

En **redéployant ses ressources dans d'autres domaines**, la partie dominée réduit l'intérêt porté à la ressource octroyée par l'acteur dominant. Il peut s'agir d'une stratégie d'intégration amont, aval, transversale (voir Filser, 1989, p129). Cette solution intervient généralement en dernier ressort (Blau, 1964 ; Emerson, 1962). Dans le cas du sous-traitant très dépendant de son donneur d'ordres, cette solution est cependant limitée puisque le changement pur et simple de partenaire, autorisé par la loi puisqu'il est indépendant juridiquement, est rarement possible puisque la dépendance économique est, par définition, liée aux manques d'alternatives disponibles.

### 3.3. Interprétation de la notion d'intensité de collaboration fondée sur l'approche par le pouvoir

Si nous analysons les relations inter-entreprises à travers la dimension du pouvoir, l'intensité de la collaboration ou le degré de coopération (Paraponaris et Paché, 1993) se définit selon le degré de centralisation des décisions (Brousseau, 1993). Moins les décisions sont centralisées par l'un des co-contractants, plus l'intensité de collaboration ou le degré de coopération sont forts. Dans ces approches par le pouvoir des relations inter-firmes, le degré de centralisation des décisions dépend de l'intensité du déséquilibre dans le rapport de pouvoir. Ainsi, une interprétation possible de ces approches est l'existence d'une corrélation négative entre l'intensité de la collaboration et le déséquilibre des rapports de pouvoir qui dépend de la spécificité relative des actifs détenus par chacune des parties. Une représentation de la notion d'intensité de la collaboration entre entreprises fondée sur l'approche par le pouvoir peut donc être la suivante :

**Figure 3.4. : L'approche par le pouvoir  
de l'intensité de la collaboration entre entreprises**

Référénts théoriques	Intensité faible de collaboration	Degré d'intensité de la collaboration → +	
		Formes intermédiaires de collaboration	Intensité forte de collaboration
Brousseau (1993) Paché <i>et al.</i> (1993) Théories du pouvoir	Relation asymétrique et actifs standards	Déséquilibre des rapports de pouvoir et asymétrie dans la détention d'actifs spécifiques	Relation symétrique et actifs idiosyncratiques

## SYNTHESE CONCLUSIVE

Ce chapitre a présenté les théories, abordant la question des collaborations inter-entreprises d'intensité variable, auxquelles nous nous sommes référées pour construire notre grille d'analyse des modalités des relations de sous-traitance. Au fil de notre réflexion, nous avons pu mettre en exergue les points suivants :

- La théorie des coûts de transaction met en avant principalement deux dimensions des relations inter-entreprises : le degré de spécificité des actifs nécessaires à la réalisation de la transaction et le degré d'encadrement de la relation par des mesures de sauvegarde qui déterminent la force de la coordination. Les différentes formes de relation peuvent s'inscrire le long d'un continuum allant d'une relation de marché dans laquelle les parties n'acceptent aucune obligation quant à leur conduite future, à une relation hiérarchique dans laquelle une des parties détient tout le pouvoir décisionnel.

- L'approche relationnelle des relations inter-entreprises met en avant essentiellement une dimension et deux sous-dimensions : l'importance du rôle du lien interpersonnel dans leur coordination, la durée de la relation et la fréquence des communications entre les parties qui renforce la confiance qui unit les parties. Les différentes formes de relation peuvent s'inscrire le long d'un continuum allant d'une relation "*arm's length*", impersonnelle et calculatoire où la confiance ne joue aucun rôle, à une relation "*embedded*" qui octroie une place centrale à la confiance.

- La confiance s'instaure dans une relation de sous-traitance lorsque les partenaires sont convaincus de la volonté de l'autre de tenir ses engagements. Cette confiance existe parce que l'autre appartient à une famille, une ethnie, un groupe donné ou parce que, dans le passé, se sont déjà réalisées des transactions satisfaisantes. La confiance s'immisce dans la relation pour pallier l'incertitude de l'environnement et l'opportunisme des individus. Ces variables étant omniprésentes dans la société, la confiance apparaît associée à toute action humaine. La confiance dépend initialement de caractéristiques préexistantes à la relation mais certaines actions entreprises par les partenaires sont susceptibles de la renforcer ou la diminuer au cours du temps.

- Les approches politiques mettent en avant une dimension et une sous-dimension des relations inter-entreprises : le déséquilibre des rapports de pouvoir et l'asymétrie dans la détention d'actifs spécifiques. Les différentes formes de relation peuvent s'inscrire le long d'un continuum allant d'une relation dans laquelle un des acteurs est

totalelement dépendant de l'autre, à une relation dans laquelle il y a une interdépendance forte et équilibrée pour la réalisation d'un projet productif.

- Dans une relation de sous-traitance, le pouvoir correspond à une capacité d'influence par la contrainte sur les ressources valorisées par autrui. Le donneur d'ordres possède un pouvoir sur son sous-traitant lorsque le rapport de dépendance n'est pas réciproque, c'est-à-dire lorsque le donneur d'ordres a la possibilité, que n'a pas son sous-traitant, de retirer des bénéfices similaires avec un autre partenaire. Ce pouvoir dépend initialement de la structure de répartition des ressources, il s'agit du pouvoir structurel mais les acteurs peuvent agir sur son intensité par des contre-pouvoirs spécifiques (coalitions, réseaux de partenaires alternatifs), ainsi un pouvoir relationnel peut apparaître au cours de la transaction. Les différentes formes de relations peuvent s'inscrire le long d'un continuum allant d'un rapport de pouvoir équilibré qui autorise une coopération libre à un rapport de pouvoir très déséquilibré en faveur du donneur d'ordres et au détriment du sous-traitant qui devient son subordonné.

## CHAPITRE 4

### CADRES CONCEPTUELS POUR L'ANALYSE DES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE ET DES STRATEGIES CONCURRENTIELLES

La littérature sur les relations inter-entreprises est abondante voire pléthorique, néanmoins elle est davantage tournée vers l'explication de la multiplication des accords de coopération que vers une analyse du management mis en place au sein de ces configurations spécifiques (Dumoulin et alli, 2000). Notre analyse du management des relations de sous-traitance se fonde sur les cinq dimensions des relations inter-entreprises que nous avons identifiées dans la littérature à savoir : la durée ou l'âge de la relation, le degré de spécificité des actifs, le nombre de dispositifs de protection mis en œuvre par les parties, le degré de confiance et le déséquilibre des rapports de pouvoir. Afin de construire un modèle qui permette de comprendre comment ces différentes dimensions s'articulent entre elles, il est nécessaire de les réunir dans une unique conception globalisante opérant une médiation entre les différentes approches des relations inter-entreprises.

Baudry (1995) montre que toutes ces dimensions sont des mécanismes d'interaction qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour limiter les risques liés aux transactions qu'elle réalise sur le marché autrement dit pour maximiser les chances de réalisation effective de la transaction. Un dispositif étant " l'ensemble des moyens disposés conformément à un plan " (Le Robert), nous reprenons le terme de dispositifs de coordination proposé par l'auteur que nous considérons donc comme une notion " médiatrice " entre différentes théories.

Cette notion est le cœur de notre grille de classification des relations de sous-traitance que nous présentons en deux temps : d'abord, nous analysons les dispositifs de coordination en tant que modalités de la gestion des relations inter-entreprises et nous expliquons les liens de complémentarité qui existent entre eux ; ensuite, nous décrivons l'action de chacun des dispositifs de coordination identifiés.

Nous clôturons ce chapitre par la présentation de notre grille de classification des stratégies concurrentielles, adaptée des travaux d'Amboise (1990).



## I – Les dispositifs de coordination, modalités de la gestion des relations de sous-traitance

Gérer une relation de sous-traitance consiste à adopter les dispositifs de coordination qu'on croit le plus à même de maximiser les chances de réalisation effective de la transaction. Les transactions et les co-contractants ayant des caractéristiques variables, les dispositifs de coordination qu'ils mettent en œuvre sont de différents types. Dans un premier temps, nous proposons une typologie des dispositifs de coordination. Ensuite, nous discutons du caractère limité de l'action de chacun des dispositifs pris isolément afin de mettre en évidence les liens de complémentarité qui existent entre eux.

### 1.1. Proposition d'une typologie des dispositifs de coordination

Gérer une relation de sous-traitance consiste à limiter les risques de défaillance qui lui sont associés. Ces risques sont multiples, mais notre intérêt se porte sur ceux qui mobilisent le plus de ressources, c'est-à-dire, pour reprendre les termes de Williamson (1985), les risques de défaillances intentionnelles qui résultent de l'adoption d'un comportement opportuniste du sous-traitant. Les défaillances concernent essentiellement les délais, la qualité ou l'accaparement de la quasi-rente. De nombreuses études mettent en avant le fait que les relations partenariales génèrent une quasi-rente (Aoki, 1986, 1988 ; Hill, 1995 ; Dyer, 1997 ; Sako et Helper, 1998). Or, par définition, le mérite de cette quasi-rente n'est attribuable à aucun co-contractant individuellement. Grâce à la mise en œuvre d'un type spécifique de coordination, chacun des partenaires voit la productivité de ses ressources augmenter sans qu'il soit possible d'imputer ce surplus de productivité à l'une des parties. Comme il n'existe pas de critère " objectif " permettant de partager cette quasi-rente, chaque partie tente naturellement de se l'approprier, d'où le risque de hold-up (Goldberg, 1976 ; Alchian et Woodward, 1988)

Des dispositifs de coordination sont mis en œuvre dans le but de limiter ces risques liés à la sous-traitance. Ces dispositifs de coordination sont complémentaires les uns des autres. Nous proposons de classer ces dispositifs de coordination par référence à deux dimensions : leur mode d'action (l'incitation ou la coercition) et la nature du système auquel ils appartiennent (juridique, économique, social ou organisationnel).

### 1.1.1. Les différents modes d'actions des dispositifs de coordination

Les théories des incitations, de l'agence, des coûts de transaction ou des conventions mettent en avant l'existence de mécanismes complexes d'interaction qui sont mis en œuvre pour limiter les risques de défaillance qui ont soit un pouvoir coercitif (surveillance, punition), soit un pouvoir incitatif (récompense)<sup>50</sup>. Nous parlerons respectivement de dispositifs coercitifs ou de défiance et de dispositifs incitatifs. Ces dispositifs de coordination correspondent à deux modes de coordination distincts : respectivement, soit la coordination est basée sur l'autoritarisme, le supérieur opère par une contrainte et une coercition directe et matérielle des conduites, il fait peser une menace de sanction (le grec classique désignait cet ordre arrangé ou disposé par le terme de *taxis* [Hayek, 1980]) ; soit la coordination est basée sur l'incitation et la négociation, le supérieur opère par une incitation à agir, il laisse au dominé une certaine marge de manœuvre, autrement dit ce dernier a la possibilité de choisir un comportement parmi plusieurs alternatives, néanmoins le supérieur influence le dominé en faisant une promesse de gain s'il adopte un comportement qui va dans l'intérêt du supérieur (le grec classique désignait cet ordre issu de la pratique par le terme de *Kosmos* [Hayek, 1980]).

Mac Gregor (1960) pense que le mode de la coordination choisi (incitatif ou coercitif) résulte directement des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes. Un management autoritaire suppose que l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et qu'il fait tout pour l'éviter. A cause de cette aversion, il doit être contraint, contrôlé, dirigé, menacé de sanction si l'on veut qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. L'individu moyen préfère être dirigé, évite d'avoir des responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

A l'opposé, le management participatif est fondé sur l'hypothèse que pour l'individu moyen, l'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. L'individu moyen peut donc s'auto-diriger et s'auto-contrôler ; l'engagement personnel pour atteindre les objectifs de son travail est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux, de satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi. L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités. La capacité d'exercer son imagination, son ingéniosité et sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

---

<sup>50</sup> Pour une présentation générale de ces différentes théories, se reporter à Brousseau (1993) ou Baudry (1995)

Nous considérons ces deux types de management et de supposition sur la nature humaine comme des idéaux-types au sens de Weber (1922), qu'on ne retrouve pas tels quels dans la réalité mais combinés de différentes manières parce que la nature humaine est complexe et possède des caractéristiques en contradiction les unes avec les autres. Ainsi, nous abordons la gestion des relations de sous-traitance comme une combinaison des dispositifs coercitifs et des dispositifs incitatifs afin de limiter au maximum les risques liés à la transaction. Dans la mise en place des principes organisateurs de la relation, tout l'enjeu est de trouver le juste équilibre entre autoritarisme et négociation.

### 1.1.2. Les différents systèmes d'appartenance des dispositifs de coordination

Pour limiter les risques que le sous-traitant adopte un comportement opportuniste, les donneurs d'ordres recourent à divers dispositifs de coordination qui sont des règles ou des normes qui encadrent et régulent, de manière objective ou subjective, le comportement du sous-traitant.

On distingue quatre types de systèmes, d'espaces institutionnalisés, auxquels peut appartenir un dispositif de coordination : le système juridique, le système économique, le système organisationnel et le système social.

Le système juridique regroupe l'ensemble des normes et des règles juridiques (coercitives ou incitatives) dont le non respect implique une action devant les tribunaux. Les dispositifs juridiques sont donc les dispositifs qui impliquent une formalisation des engagements de chacun des partenaires.

Le système économique regroupe l'ensemble des normes et des règles établies de manière informelle qui régulent la transaction économique et dont le non-respect implique une sanction pécuniaire mise en œuvre par l'autre partie -- on utilisera le terme de sanction individuelle -- ou par l'ensemble de la profession -- on utilisera le terme de sanction collective.

Le système organisationnel regroupe l'ensemble des normes et des règles propres à l'organisation constituée par l'association du donneur d'ordres avec son sous-traitant, et dont le non-respect implique une baisse des responsabilités et une privation de la participation à la prise de décisions concernant les objectifs de l'organisation.

Le système social regroupe l'ensemble des normes propres soit à la relation affective que nouent le donneur d'ordres et son sous-traitant, soit au groupe social auquel ils appartiennent. Le non respect de ces normes inter-personnelles implique une exclusion de la relation intime et éventuellement du groupe social. Si la relation d'affaires continue, elle sera

distante, plus aucun privilège ne sera accordé, les liens interpersonnels seront froids (cf. la description des relations *arm's length* par B. Uzzi, 1997).

La mobilisation des dispositifs juridiques et économiques suppose l'individu mû par le gain pécuniaire et guidé par un calcul coût-avantage. Les dispositifs organisationnels et sociaux font référence aux logiques non économiques qui guident les acteurs. La mobilisation d'un dispositif organisationnel suppose l'individu mû par des intérêts non pécuniaires à appartenir à une organisation constituée en vue d'atteindre un but prédéfini. Ces intérêts peuvent être la participation à la prise de décision, le travail en équipe, l'initiative, la responsabilité. La mobilisation d'un dispositif social suppose l'individu mû par l'intérêt à nouer des liens affectifs avec autrui.

### 1.1.3. Présentation de notre typologie des dispositifs de coordination

De manière synthétique, nous considérons que les relations de sous-traitance s'inscrivent dans un cadre coercitif de contraintes économique (menace de pauvreté), organisationnelle (menace de rétrogradation), juridique (menace de sanction juridique) et sociale (menace d'exclusion sociale) et sont régies par des incitations juridiques (promesses formelles de gains monétaires), économiques (promesses informelles de gains monétaires), organisationnelles (promesse de participation à la prise de décision) et sociales (bien être social).

**Tableau 4.1. : Typologie des dispositifs de coordination**

<b>Système</b> <b>Mode d'action</b>	<b>Juridique</b>	<b>Economique</b>	<b>Organisationne l</b>	<b>Social</b>
<b>Incitation</b>	Promesse formelle de gain monétaire	Promesse de gain monétaire	Promesse de participation à la prise de décision	Promesse de gain de bien-être social
<b>Coercition</b>	Menace de sanction juridique	Menace de sanction pécuniaire	Menace d'exclusion du processus décisionnel	Menace d'exclusion du groupe social

Nous adoptons une approche " dimensionnaliste " du management des relations de sous-traitance, c'est-à-dire que nous considérons que les différents éléments qui composent le management, les dispositifs de coordination, sont autant de dimensions caractérisant le management de la relation de sous-traitance. Cet outil de classement des différents dispositifs

de coordination s'intègre dans notre démarche de constitution d'un modèle intégrateur du management des relations de sous-traitance, établissant une interdépendance entre ses composantes. A l'instar de ce que Brulhart et Favoreu (2003) appellent le courant "intégratif" ou "intégrateur", nous considérons que les mécanismes formels et les dispositifs sociaux de coordination interagissent et sont complémentaires. Notre objectif n'est pas d'instaurer une hiérarchie dans l'efficacité de ces différents dispositifs. Nous cherchons à décrire et à expliquer comment se fait la régulation dans les relations de sous-traitance. Notre travail ne s'inscrit donc pas dans le courant des théories relationnelles qui soulignent l'importance de la socialisation dans les relations coopératives (Granovetter, 1985 ; Ring et Van de Ven, 1992) ou dans celui des théories contractuelles qui insistent sur l'importance des dispositifs formels, des règles et des procédures standardisées dans la construction d'engagements basés sur la réciprocité des rapports (Joly et Mangematin, 1995). Le fait qu'il existe ou n'existe pas une hiérarchie dans cet ensemble de dispositifs, n'est pas l'objet de notre travail. Une forme de gouvernance (le réseau, le marché et la hiérarchie) utilise la plupart du temps une combinaison d'outils de coordination enchevêtrés (Bradach et Eccles, 1989). L'objectif de notre analyse empirique est d'expliquer comment cette combinaison s'opère dans la réalité des relations de sous-traitance.

## 1.2. La nécessaire complémentarité entre les différents dispositifs de coordination

Aucun des dispositifs de coordination n'est susceptible d'assurer seul la régulation de la relation de sous-traitance. Afin de mettre en évidence la complémentarité des rôles de chacun des dispositifs, cette section s'attache à montrer respectivement les limites du pouvoir, des contrats, et de la confiance comme mode unique de coordination.

### 1.2.1. Limites du pouvoir comme unique mode de coordination

Une relation de sous-traitance dans laquelle le pouvoir est le seul mode de coordination est une relation dans laquelle les acteurs ne sont liés ni par la confiance ni par un contrat stipulant un engagement sur la durée ou des sanctions en cas d'adoption de comportement opportuniste. Dans ce type de relation, le marché est donc considéré comme pouvant assurer la coordination entre les parties grâce au système de prix et à la loi de l'offre

et de la demande, c'est-à-dire grâce à la mise en concurrence de chacune des parties. Pour montrer les limites d'un tel mode de coordination, le plus courant est de se référer au raisonnement proposé par Williamson (1985). Dès lors qu'une transaction implique l'emploi d'actifs qui, utilisés pour d'autres transactions avec d'autres partenaires, auraient une moindre valeur, elle ne peut être coordonnée par le marché dans la mesure où les participants risquent d'être enfermés dans une relation de dépendance qui rend vulnérable chacun des partenaires, si elle n'est pas encadrée par des dispositifs formels.

Ce raisonnement est construit sur l'hypothèse qu'il existe des asymétries informationnelles entre les agents et que ces derniers sont tentés d'utiliser ces asymétries à leur profit. Ils sont rationnels et interprètent la détention d'informations non connues des autres comme un " monopole " informationnel leur offrant une opportunité de bénéficier de rentes de situation (Brousseau, 1993). On parle alors de risque d'opportunisme. En suivant Williamson, la notion d'opportunisme renvoie à deux problèmes d'asymétrie d'information qui recoupent les deux principaux temps d'une relation verticale inter-firmes : la sélection adverse qui apparaît dans la phase de négociation du contrat ; le risque moral qui intervient *ex post*.

#### **Encadré 4.1. : Risques de sélection adverse et de hasard moral**

Akerlof (1970), dans un article paru en 1970, fournit un exemple particulièrement éclairant du phénomène d'anti-sélection, à propos du marché d'occasion des véhicules automobiles.

Il est très difficile pour l'acheteur d'une voiture d'occasion d'apprécier précisément sa véritable qualité, car cette voiture peut en effet être ou ne pas être un mauvais véhicule. Et il n'a aucun moyen de pression, aucune autorité sur le vendeur qui l'inciterait à lui fournir un produit de qualité. Indubitablement, *ex ante* l'acheteur souffre d'une asymétrie informationnelle par rapport au vendeur car seuls les vendeurs connaissent la qualité exacte du véhicule. Du fait de cette répartition inégale de l'information, les bonnes et les mauvaises voitures sont vendues au même prix. Pour compenser cette situation d'asymétrie informationnelle, l'acheteur va tenir compte de la fréquence d'apparition des mauvais véhicules sur le marché et tentera de faire baisser les prix. De leur côté, les propriétaires de bonnes voitures considérant que le marché des voitures d'occasion sous-estime la valeur de leur bien, préféreront conserver leur véhicule. Mais les vendeurs de mauvais véhicules, eux, ont intérêt à vendre. Dès lors, le prix ayant tendance à baisser, la qualité moyenne des voitures vendues sur ce marché diminue. Il ne restera alors en vente que de mauvais véhicules et, à

terme, ce marché est menacé de disparition puisqu'il est déserté par les bonnes occasions et que le taux de mauvaises occasions augmente. Ce cercle vicieux s'explique par le fait que le prix joue tout à la fois le rôle d'indicateur de rareté relative et celui d'indicateur de qualité. L'incertitude sur une variable exogène empêche donc le prix d'être un parfait révélateur de l'information. Dans le cas de la relation d'emploi, l'incertitude est également liée à la difficulté d'apprécier *ex ante* les capacités du salarié. La situation est identique pour la relation inter-entreprises. L'achat devient alors un acte " risqué ".

Une autre situation d'asymétrie informationnelle est connue sous le nom de *risque moral* (au sens de risque ou aléa de comportement).

Cette notion trouve son origine dans le domaine de l'assurance. Par exemple, " l'assurance incendie diminue les incitations aux précautions nécessaires pour prévenir ce genre d'incidents et peut même créer des incitations à l'incendie volontaire ; c'est l'origine du terme risque moral " (Arrow, 1984). L'assurance maladie génère aussi ce problème, dans la mesure où elle favorise une incitation à la consommation excessive des soins. Il en est de même pour l'assurance automobile : un conducteur à qui on garantit un remboursement total des dommages subis en cas d'accident prendra sans doute plus de risques. Les clauses bonus-malus ont ainsi pour fonction de pallier ce problème de hasard moral.

Autrement dit, il y a cette fois un problème d'observabilité de l'action *ex post* et non plus *ex ante* comme dans le cas de la sélection adverse. Dans le cas de la relation inter-entreprises, la situation de hasard moral provient de la difficulté pour le donneur d'ordres à contrôler l'action du sous-traitant : ce dernier fait-il les efforts nécessaires pour diminuer ses coûts de production, améliorer la qualité du produit durant le déroulement du contrat ou encore pour assurer une livraison du produit dans les délais convenus ? L'acheteur est donc confronté au problème de la révélation de l'information exactement comme l'employeur vis-à-vis de ses salariés. Dès lors, la vérification des engagements conclus est susceptible d'engendrer des situations de litiges : différence de jugement sur la qualité, erreur sur les quantités, retards de livraison (Postel, 2003).

Ainsi, toute transaction économique implique le risque de choisir un partenaire incompetent et/ou de mauvaise volonté. L'existence de ces risques incite à recourir à des mécanismes contractuels de sanction. Il reste que la procédure contractuelle semble insuffisante pour réguler le fonctionnement des relations inter-entreprises.

### 1.2.2. Limites des contrats comme unique mode de coordination

L'analyse des contrats proposée par la théorie de l'agence et des incitations implique que la régulation des relations de sous-traitance est assurée si les parties évaluent correctement le gain d'une stratégie opportuniste. Autrement dit, cette analyse suppose qu'un contrat bien fait est un dispositif de coordination qui se suffit à lui seul. Ce point de vue serait juste si l'information circulait librement entre des agents capables de la traiter dans sa totalité, autrement dit, si la rationalité des agents était parfaite et l'avenir certain ou probabilisable.

Dès lors qu'on suppose que la rationalité des agents est limitée et que la connaissance de l'avenir est imparfaite, le contrat n'apparaît pas comme un moyen suffisant pour annuler les risques liés à une transaction économique.

En effet, sous l'hypothèse d'incertitude radicale, les agents ne sont pas en mesure de déterminer avec précision l'ensemble des caractéristiques de l'avenir, ils ne connaissent pas tous les événements susceptibles de se produire et les chances d'occurrence de chacun des possibles (avenir risqué). L'environnement n'est plus entièrement descriptible en termes mathématiques et la décision n'est plus assimilable à un simple calcul (Brousseau, 1993).

D'autre part, sous l'hypothèse de rationalité limitée, les agents ne disposent pas d'un savoir prêt à l'emploi sur toutes les alternatives qui s'offrent à eux, ils tentent de mettre au point des alternatives satisfaisantes ou, du moins, préférables aux solutions pré-existantes et les décideurs méconnaissent souvent l'intégralité des conséquences de leurs choix. Un manque de connaissance des données décrivant l'état du monde en est la cause, de même que la limitation des connaissances théoriques et scientifiques. Enfin, les individus ne disposent pas nécessairement d'une fonction d'utilité qu'ils sont en mesure de maximiser, ils ne sont pas en mesure de savoir comment les différentes variables jouent pour déterminer un niveau de satisfaction. Quand bien même ils connaîtraient cette fonction, il n'est pas évident qu'ils disposent des ressources de calcul nécessaires pour optimiser de telles fonctions complexes incluant des milliers de variables (Brousseau, 1993).

Ainsi, les agents sont incapables de mettre au point un contrat prévoyant le comportement des deux parties compte tenu de l'ensemble des éventualités que leur réserve l'avenir (radicalement incertain). Les contrats ne peuvent pas préciser chacune des actions requises par les co-contractants.

Sous ces hypothèses, les agents économiques sont donc incapables de concevoir des systèmes d'incitation parfaits interdisant *a priori* tout comportement opportuniste (Brousseau,



1996) et ainsi les contrats sont incomplets (Williamson, 1996), ils ne jouent qu'un rôle partiel dans la régulation des relations entre acteurs économiques.

En suivant ce raisonnement, on peut affirmer que les TPE ont relativement plus de difficultés à concevoir des contrats qui diminuent les risques liés aux transactions qu'elles effectuent puisque leur avenir est relativement plus incertain, leur système d'information étant souvent limité (Baillette, 2000 ; Jaouen, 2004). En effet, du fait que les TPE n'ont pas un service achats ou production suffisamment développé pour s'appuyer sur une procédure de recrutement " scientifique ", la sélection du fournisseur ou sous-traitant devient une affaire de " réseaux ", c'est-à-dire qu'elle se repose sur la connaissance directe ou indirecte (de réputation) (Baudry, 1995). " Le nez dans le guidon ", elles manquent de ressources qui permettraient de connaître et de comprendre les rouages du système dans lequel elles sont insérées.

Williamson (1996) présente les mécanismes de surveillance et des mesures de sauvegarde comme des dispositifs complémentaires aux contrats pour assurer la régulation des relations. Ces mesures de sauvegarde peuvent être des dispositifs destinés à inciter le sous-traitant à acquérir des actifs ou des ressources spécifiques. Buckley et Casson (1988) recommandent de mêler des mécanismes de types " obligations contractuelles " garanties par le système judiciaire (obligations dont la réalisation est facilement observable afin de pouvoir porter les litiges devant la Justice), avec des dispositifs économiques non juridiques tels que des mécanismes de punition interne (afin de pouvoir mener des représailles " mesurées " en cas de déviations mineures) et des mécanismes de partage des conséquences des comportements collectifs (à travers des mécanismes de rémunération basés sur le résultat collectif). Ces représailles sont des sanctions économiques non juridiques liées au pouvoir des co-contractants. Ces sanctions et ces incitations économiques permettent de palier le défaut des dispositifs juridiques qui est la non répression des comportements inobservables.

Du fait du caractère incomplet des contrats, d'autres auteurs (Brousseau, 1996 ; Giddens, 1994 ; Charreaux, 1990) mettent en avant la nécessité d'une confiance minimum entre les partenaires.

La confiance entre partenaires s'impose davantage comme une nécessité dans les petites entreprises que dans les moyennes ou grandes structures étant donné leur capacité limitée à prévoir l'avenir et l'absence de contrainte de qualité " durcie " qui les dispense d'une évaluation scientifique des compétences de leurs partenaires.

Ainsi, il est généralement admis que le relationnel et l'affect caractérisent fortement la stratégie des TPE (Julien, 1990 ; Saporta, 1997 ; Marchesnay, 2003). Ainsi, les TPE sont caractérisées par des relations avec leurs partenaires fortement personnalisées, centrées le plus souvent autour du dirigeant (Jaouen, 2004). La confiance joue un rôle particulièrement important dans leurs relations néanmoins elle peut rarement être l'unique mode de coordination.

### 1.2.3. Limites de la confiance comme unique mode de coordination

L'approche relationnelle des relations inter-firmes met en avant le fait que la confiance permet tout à la fois de gérer la relation au quotidien efficacement et à moindre coût et de pallier l'incomplétude des contrats. Néanmoins, certains travaux ont mis en avant les limites de la confiance comme mode unique de coordination.

Brulhart et Favoreu (2003) notent que " la faiblesse ou l'absence de contrôle génère des incertitudes qui se traduisent pour les acteurs par une perte de repère et un accroissement de la déviance " (p. 10). Inversement, la mise en place de sécurités contractuelles (Poppo et Zenger, 2002), la création de garanties crédibles (Brousseau, 2001), ou l'adoption de règles explicites de réciprocité (Josserand, 2001) confortent chacune des parties dans l'idée que l'autre adoptera un comportement coopératif. L'existence de ces mesures de sauvegarde agit comme un garde-fou, sécurise les acteurs, incite au comportement coopératif lequel, en retour, fait émerger ou alimente la confiance au sein de la dyade. Le processus même de contractualisation s'avère aussi générateur de confiance grâce à sa valeur symbolique et aux signaux coopératifs générés qui initient et entretiennent les " fragiles conjectures de confiances " (Brousseau, 2001).

Ainsi, non seulement le contrôle lié à un dispositif de sanction et la confiance sont des modes de coordination complémentaires (Brousseau, 2001) mais ils s'influencent mutuellement (Goold et Campbell, 1987 ; Guibert et Dupuis, 1997). Même si dans une relation entre deux entreprises indépendantes, les normes de réciprocité (logique du don/contre don) et les effets de réputation jouent parfois un rôle essentiel, le contrat et le pouvoir ont d'autres fois la même importance et chacun de ces dispositifs participe à assurer la régulation de la relation. Tous ces dispositifs de coordination ne sont cependant pas exclusifs (Loilier et Tellier, 2004).

## II - Description de l'action des différents dispositifs de coordination

La section précédente a mis en avant le fait que nous considérons que les sanctions et les incitations qui régulent la relation de sous-traitance sont juridiques, économiques, organisationnelles ou sociales.

L'action d'un dispositif de coordination dépend du système auquel il appartient. L'objectif d'une telle approche de l'acteur économique est de construire un modèle des relations inter-entreprises qui reflète le réseau multidimensionnel de logiques dans lequel est encadrée l'action des individus. L'aspect social nous paraît d'autant plus important à prendre en compte dans notre analyse que de nombreux auteurs (Julien, 1990 ; Saporta, 1990 ; Marchesnay, 2003) montrent que le relationnel et l'affect caractérisent fortement la stratégie des TPE qui constituent notre terrain d'enquête.

Nous proposons de commencer la description de l'action de ces différents dispositifs par ceux qui appartiennent au système légal, judiciaire, pour ensuite étudier ceux qui appartiennent au système économique, puis au système social, et enfin au système organisationnel.

### 2.1. Rôle des dispositifs juridiques

Le contrat (formel) fait peser une menace de sanctions juridiques. Cet effet a été décrit par la théorie économique standard (Théorie de l'agence et des incitations). Dans cette théorie, les contrats<sup>51</sup> apparaissent comme une condition suffisante pour supprimer les risques liés aux transactions. Brousseau (1996) fait un rappel des éléments essentiels de cette théorie à partir d'une représentation stylisée des problèmes de comportements inspirée de la théorie des jeux. Il propose de résumer le problème du principal (encore appelé mandant) de la manière suivante : instaurer un système d'amende-compensation qui implique que le gain d'une stratégie opportuniste soit strictement inférieur à celui d'une stratégie coopérative afin que l'agent (encore appelé mandataire) ait une préférence absolue pour l'adoption d'un comportement coopératif.

---

<sup>51</sup> Entendu au sens étroit du terme : acte qui enregistre la convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers un ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose (Le Robert). Le terme de contrat utilisé dans son sens large désigne cette convention entre deux personnes ou plus (formelle ou informelle).

### 2.1.1. Une représentation stylisée de l'action des dispositifs juridiques

La relation de sous-traitance appartient le plus souvent à la configuration type dilemme du prisonnier :

**Tableau 4.2. : Dilemme du prisonnier et relation de sous-traitance**

ST \ DO	DO	d1	d2
	ST		
s1		(4 ; 6)	(-2 ; 10)
s2		(6 ; 0)	(2 ; 2)

*Ces chiffres ont un statut illustratif, ils ne proviennent d'aucun calcul probabiliste*

Les comportements 1 sont des comportements de coopération. Dans une collaboration de faible intensité, le sous-traitant est coopérant lorsqu'il livre la marchandise dans les délais impartis et respecte les critères de qualité définis par le donneur d'ordres, et ce dernier est coopérant lorsqu'il paie son sous-traitant du montant négocié et dans les délais prévus (le plus souvent en fonction du cycle d'exploitation, c'est-à-dire au moment où il vend la marchandise). Les comportements 2 sont les comportements opportunistes, qui impliquent donc le non respect des engagements de chacun.

Dans la situation (s1, d1), le sous-traitant et le donneur d'ordres coopèrent, chacun respecte ses engagements. Dans la situation (s1, d2), c'est le donneur d'ordres qui ne respecte pas ses engagements. Le sous-traitant a exécuté l'ordre dans sa totalité, comme il était convenu, mais en retour il ne reçoit aucune rémunération. En effectuant ce travail pour ce malfaiteur, le sous-traitant n'a pu utiliser sa capacité de production pour un autre client coopératif. Il y a donc un manque à gagner, que nous représentons par la valeur (-2). Par contre, le donneur d'ordres a pu revendre la marchandise et s'accaparer la totalité des recettes sans reverser sa part au sous-traitant.

Un sous-traitant qui adopte un comportement opportuniste (s2), c'est un sous-traitant qui ne fournit pas les efforts nécessaires pour respecter les délais et la qualité négociés avec son donneur d'ordres, ceci pour pouvoir répondre à d'autres commandes. Il se retrouve en sous-capacité de production. L'écart entre le prix convenu et la somme effectivement payée par le donneur d'ordres sera d'autant plus grand que le manque d'effort du sous-traitant perçu par le donneur d'ordres est important, et que le nombre de défauts observés est également important (ce qui est difficile à observer quand il s'agit de détail sur le vêtement).

Dans la situation (s2, d1), le donneur d'ordres ne s'aperçoit pas que le sous-traitant n'a pas totalement respecté ses engagements. Il paie donc sa marchandise comme il était convenu. C'est seulement, lorsqu'il aura des retours sur l'insatisfaction de certains consommateurs qu'il s'apercevra de la supercherie. Cet événement peut donc avoir des répercussions négatives sur ses ventes futures. Les gains supplémentaires du sous-traitant correspondent aux ordres qu'il a pu satisfaire en diminuant ses efforts pour le donneur d'ordres en question.

Dans la situation (s2, d2), le donneur d'ordres s'aperçoit que le sous-traitant n'a pas respecté ses engagements. Il refuse la marchandise avec défaut et refuse de payer la totalité.

Dans une collaboration de forte intensité, le sous-traitant est coopérant lorsqu'il respecte ses engagements concernant les délais et la qualité mais aussi la diminution de ses coûts de production (et donc de ses prix), de ses efforts constants d'innovation, etc. Le donneur d'ordres est coopérant lorsqu'il respecte ses engagements concernant la durée de la relation et de la quantité des commandes promises, concernant les transferts de savoir et de savoir-faire, etc. (Aoki, 1988 ; Donada, 1997). Dans une collaboration intense, l'écart entre les gains lorsque l'équilibre collectivement optimal est atteint, et les gains (ou pertes) lorsqu'un des partenaires adopte un comportement opportuniste est beaucoup plus important que dans une collaboration de faible intensité. Néanmoins, on est aussi sur une situation du type dilemme du prisonnier.

Si on prend pour hypothèse que les individus sont rationnels et individualistes, la convergence vers l'équilibre collectivement optimal (s1, d1), ne peut être assurée (Axelrod, 1984). Hormis le cas où on est dans une situation de jeu répété à l'infini (ou à l'horizon incertain), seul un contrat peut permettre aux agents de réaliser l'équilibre collectivement optimal. Il convient de transformer la matrice des résultats de manière que l'individualisme de chacun conduise à un équilibre collectivement optimal. Autrement dit, chacun des joueurs doit avoir une préférence absolue pour la stratégie 1. Pour ce faire, les joueurs adoptant un comportement opportuniste doivent être tenus de verser à l'autre une amende strictement supérieure à 2 pour le sous-traitant, et à 4 pour le donneur d'ordres de manière que le gain d'une stratégie opportuniste soit inférieur à celui d'une stratégie coopérative. S'ils adoptent chacun 2, on suppose qu'aucun des acteurs n'ira devant les tribunaux pour réclamer un quelconque dommage. Le jeu devient donc le suivant :

**Tableau 4.3. : Effet de l'adoption d'un système amende-compensation dans une relation de sous-traitance**

ST \ DO	d1	d2
s1	(4 ; 6)	(-2+5 ; 10-5)
s2	(6-3 ; 0+3)	(2 ; 2)

*Ces chiffres ont un statut illustratif, ils ne proviennent d'aucun calcul probabiliste*

Ainsi, l'adoption d'un système amende-compensation explicite dans le contrat permet de résoudre des jeux dans lesquels les équilibres réalisés sont sous-optimaux. On peut les interpréter comme les clés de la coopération en ce sens qu'ils permettent aux agents d'adopter les comportements collectivement les meilleurs, même si *a priori* ils ne correspondent pas à leur intérêt individuel.

#### **Des degrés variables d'application du système amende-compensation**

Les travaux empiriques (Altersohn, 1992 ; Eccles, 1981) montrent que le sous-traitant met tout en œuvre pour pouvoir assurer les délais de fabrication exigés par son client mais dans le cas de non-respect des délais, le donneur d'ordres n'applique pas systématiquement les sanctions énoncées dans le contrat. Il préfère discuter avec son sous-traitant pour comprendre les raisons de ce retard et pour trouver des solutions. Il peut organiser des détachements de personnel, transférer une technologie utile à la résolution du dysfonctionnement, accorder un prêt à taux préférentiel, etc... C'est seulement si le problème se renouvelle plusieurs fois que le donneur d'ordres appliquera les clauses du contrat concernant la pénalisation du non-respect des délais. Il appliquera des sanctions, tout en maintenant la relation.

Ce raisonnement est valable aussi en cas de malfaçon. Dans une collaboration de faible intensité, il n'y a aucune possibilité de dialogue, alors que dans une collaboration de plus forte intensité, le donneur d'ordres laisse une chance à son partenaire pour montrer qu'une malfaçon est une exception dans son atelier ou son usine, et parfois même il l'aidera à s'améliorer.

Selon les termes de Hirschman (1970), dans une collaboration de forte intensité, le donneur d'ordres choisit la prise de parole plutôt que la défection (rupture de la relation et changement de sous-traitant). Selon cet auteur, la " prise de parole ne va jamais de soi ", elle exige des efforts qui, face à la facilité de la défection, pèsent sur le sens de l'arbitrage. La

prise de parole repose sur un dialogue construit volontairement entre les firmes qui exige d'orienter l'organisation interne de l'entreprise vers l'extérieur. Néanmoins, la prise de parole existe parce qu'il n'existe pas toujours d'offre alternative mais aussi parce qu'elle stabilise les relations d'échange, et ce faisant engendre des mécanismes complémentaires (apprentissage notamment) dépassant la simple réaction aux défaillances.

Nous pensons qu'il faut donc appréhender l'usage des systèmes de compensation-amende à travers un continuum dont les deux pôles extrêmes sont représentés, d'une part par la non adoption d'un tel système, et d'autre part par l'adoption et l'application stricte d'un tel système.

### 2.1.2. Une approche des dispositifs juridiques en terme de confiance

La confiance étant " la conviction mutuelle que dans un échange aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre " (Sabel, 1992), la théorie économique standard présente le contrat comme un moyen de faire émerger la confiance entre co-contractant. Dans un contexte d'incertitude lié, d'une part à l'existence de l'information imparfaite, d'autre part à l'opportunisme des agents, les individus sont vulnérables et ont besoin d'avoir confiance dans la probabilité de réussite de leur action pour l'engager. Dans le cadre de relations inter-entreprises, cette confiance passe par la signature d'un contrat qui précise les droits et les devoirs des agents. Le contrat reflète ainsi tous les risques perçus par les co-contractants (Ring et Van de Ven, 1992). La confiance qui émerge dans ce contexte s'appuie sur des éléments objectifs techniques, il s'agit d'une prise de risque calculée et limitée par des garanties (Mendez, 2001). Reynaud (2004) ou Sako (1991) désignent cette confiance par le terme de confiance contractuelle. Selon Marchesnay (1998), le référentiel des individus donnant cette confiance est la *technè*. Ce type d'individus a confiance dans la fiabilité des outils de la technique (produit par les sciences de l'ingénieur ou de la gestion).

La confiance du principal dans son agent dépend donc, selon la théorie économique standard, de sa capacité à faire une juste évaluation du gain d'une stratégie opportuniste. Cette analyse implique que le management des relations de sous-traitance pourrait se limiter à ce calcul. Ce point de vue serait juste si l'information circulait librement entre des agents capables de la traiter dans sa totalité, autrement dit, si la rationalité des agents était parfaite.

## 2.2. Rôle des dispositifs économiques non-juridiques

Nous distinguons, selon leur mode d'action, deux types de dispositifs qui appartiennent au système économique : les sanctions économiques qui pèsent sur le sous-traitant du fait de l'asymétrie dans les rapports de dépendance (Breton et Wintrobe, 1986 ; Brousseau, 1996) ; les incitations économiques que peut mettre en œuvre le donneur d'ordres (Baudry, 1995).

### 2.2.1. La menace de sanctions économiques

Des transactions entre donneur d'ordres et sous-traitant se réalisent de manière récurrente, sans recourir à des contrats formels et explicites. Il est naturel d'en déduire que les parties ont les moyens d'exercer des représailles pécuniaires sur les autres dans les cas où les engagements ne sont pas respectés. Elles ont les moyens d'attacher aux comportements opportunistes des conséquences (radicalement) incertaines mais irréversibles. Kreps (1990) met en évidence l'existence de coûts liés à la perte de la réputation sur le marché. Nous parlerons, dans ce cas de menace de sanction économique collective. Brousseau (1996) intègre d'autres coûts liés à la recherche d'un nouveau partenaire en cas de rupture de l'engagement de l'entreprise victime. Nous parlerons de menace de sanction économique individuelle. La force de la menace de sanction individuelle est liée au rapport de pouvoir entre les partenaires.

#### 2.2.1.1. La menace collective de sanctions économiques

Les effets de réputation constituent la base du modèle de Kreps (1990). Dans ce modèle, la réputation est définie comme l'histoire du comportement d'un individu envers ses partenaires. Le producteur veille à l'intégrité de sa réputation parce qu'elle est un actif source de richesses futures.

Kreps (1990) prend l'exemple de deux individus souhaitant coopérer. Deux cas de figure se présentent alors. Soit (A) (le mandant) fait confiance à (B) (le mandataire), alors deux types de gains sont associés. Si (B) triche, il résulte -5 pour A et 10 pour (B). Si (B) respecte, les gains sont de 5 pour chaque partie. Soit (A) ne fait pas confiance à (B), et les gains sont nuls pour chaque partie.



**Tableau 4.4. : L'impossibilité de coopérer sans réputation selon Kreps (1990)**

B \ A	A	Ne fait pas confiance	Fait confiance
Triche		(0 ; 0)	(10 ; -5)
Ne triche pas		(0 ; 0)	(5 ; 5)

La coopération entre (A) et (B) permet la formation d'un état social plus satisfaisant pour tous. (A) n'entrera dans cette relation que s'il a suffisamment confiance en (B). La théorie économique analyse cette situation en supposant que les agents (A) et (B) sont parfaitement rationnels : ils vont maximiser leur satisfaction. Dans ce cas, (A) qui étudie la situation sait que s'il choisit de faire confiance à (B), celui-ci va tricher parce qu'il est rationnel. Donc (A) ne rentrera pas en relation avec (B). Le blocage est lié au fait que les individus ne partagent rien si ce n'est le désir de maximiser leur utilité.

Pour D. Kreps, l'introduction d'un tiers extérieur permettrait de garantir la confiance. Plusieurs techniques peuvent remplir ce rôle. Le contrat est un exemple, mais le coût trop élevé de la justice rend la solution contractuelle difficile. Dans l'optique du serment, (A) peut alors faire confiance à (B) car il est dans l'intérêt de (B) de le respecter. Enfin, dans le cas de la réputation, si on considère un jeu répété, (A) peut réagir et punir (B) s'il ne respecte pas ses engagements, en informant le tiers extérieur sur le comportement malhonnête de (B). Ainsi, la réputation s'affirmerait comme la solution à la question de la confiance.

La sanction collective économique en cas d'adoption d'un comportement opportuniste, est la perte de cet actif que constitue la réputation.

#### *2.2.1.2. La menace individuelle de sanctions économiques*

Nous avons discuté, dans le chapitre précédent, l'existence d'une quasi-rente relationnelle au sein de relation durable de sous-traitance (Aoki, 1986). Le deuxième type de sanction économique est liée aux coûts engendrés par la perte de cette quasi-rente relationnelle en cas de rupture de l'arrangement avec l'entreprise victime. Si cette quasi-rente n'est pas importante, il n'est pas certain que les coûts liés à la recherche d'un nouveau partenaire soient très élevés, néanmoins, l'aversion pour une telle incertitude peut dissuader de provoquer la rupture du contrat même s'il est incomplet (Brousseau, 1996 ; Ménard, 1994, 1997). L'agent pourra préférer une relation stable, coopérative, car cette attitude " ménage l'avenir ". Ces conséquences (radicalement) incertaines mais irréversibles, liées à l'adoption d'un comportement opportuniste, constituent une menace crédible.

Brousseau (1996) explique que :

" Le caractère dissuasif de la rupture du contrat tient essentiellement à la certitude de la perte d'une quasi-rente relationnelle (le cas échéant incertaine), comparée à l'incertitude qui pèse sur la firme quant à sa capacité à valoriser ses actifs avec un autre partenaire. Or, cette incertitude est forte. Elle dépend de la chance de retrouver un partenaire et de parvenir à un accord avec lui, d'arriver à surmonter les difficultés de coordination, de l'éventuelle nécessité d'acquérir de nouvelles compétences, de la capacité à satisfaire une demande de caractéristiques différentes de celles qu'on était habitué à fournir, des possibles représailles de l'ancien contractant, de la détérioration probable de la réputation...autant d'éléments qui sont difficilement prévisibles et a fortiori évaluables par l'opportuniste potentiel. L'aversion pour une telle incertitude peut donc l'incliner à ne pas provoquer la rupture du contrat même si celui-ci n'est pas une structure parfaitement incitative et auto-exécutoire interdisant a priori tout comportement opportuniste " (p. 42).

Ainsi, plus les pertes nettes éventuelles engendrées par la rupture d'une relation inter-firmes sont perçues comme importantes, plus la propension à coopérer de l'acteur sera forte. La menace des représailles est d'autant plus forte que sa dépendance vis-à-vis de l'autre est importante, autrement dit que son pouvoir est faible. Les facteurs déterminant l'intensité du pouvoir d'un acteur sont donc ceux qui déterminent la force de la menace de sanction individuelle.

L'action de la menace de sanction économique comme dispositif de coordination est néanmoins limitée du fait du possible manque de crédibilité des systèmes de représailles internes. Buckley et Casson (1988) conseillent de combiner ce mécanisme avec des dispositifs juridiques et des dispositifs économiques incitatifs.

### 2.2.2. Les incitations économiques

Trois techniques d'influence sur le comportement du sous-traitant fondées sur ses motivations pécuniaires sont mises en avant dans la littérature sur les relations entre donneur d'ordres et sous-traitant. Nous présentons chacune de ces techniques en nous référant aux théories économiques qui les prennent pour objet d'analyse. Il s'agit de l'adoption d'un mécanisme de rémunération incitatif, de l'engagement sur la durée du donneur d'ordres dans la relation et du partage équitable du profit destiné à inciter le sous-traitant à investir.

### 2.2.2.1. Mécanismes de rémunération incitatifs

Les dispositifs incitatifs économiques sont directement liés au mode de rémunération. L'effort est motivé par la perspective des gains censés en résulter et les incitations (sur le marché du travail par exemple) sont précisément là pour promouvoir effort et performance (Lazear, 2000). En conséquence, si les sujets ne sont pas rémunérés de manière contingente à leur performance (ou si cette rémunération est insuffisante), ils risquent fort de ne pas fournir l'effort attendu.

Le choix d'un mode de rémunération incitatif implique qu'il y ait partage des risques liés à la transaction (Kawasaki et Mac Millan, 1987). En effet, dans un environnement instable, le risque de défaillance environnementale est élevé, le profit généré par la relation est sujet au hasard : il peut être en définitive très supérieur ou inférieur aux prévisions. Les agents doivent donc décider *ex ante* comment partager ces bénéfices ou pertes incertaines. D'un côté, le sous-traitant, étant souvent de taille inférieure et ayant un volant de trésorerie plus petit que celui du donneur d'ordres, a une aversion souvent plus forte pour le risque. Ainsi, il est tenté de demander une assurance contre le risque de perte en demandant une rémunération forfaitaire. Néanmoins, dans ce cas, le sous-traitant n'est pas incité à améliorer sa productivité.

Le mode de rémunération est incitatif lorsqu'il dépend, de manière directe ou indirecte, de la performance de l'agent, ce qui implique que le montant de la rémunération soit fixé *ex post*. Ce mode de rémunération sera choisi à condition que les acteurs n'aient pas une forte aversion pour le risque étant donné qu'il implique un partage des risques entre les co-contractants. Les mécanismes de rémunération sont basés soit sur le résultat collectif (partage équitable de la quasi-rente générée par la transaction ; dispositif recommandé par Buckley et Casson [1988]), soit sur le résultat individuel (taux défini *ex ante* appliqué à l'intensité effective des efforts fournis par l'agent).

#### **Encadré 4.2. : Mécanisme de rémunération incitatif basé sur le résultat individuel du sous-traitant**

La décomposition du règlement d'un client à son fournisseur proposée par Perrotin *et alii* (1992) explique comment est construit un mécanisme de rémunération basé sur le résultat individuel. Selon ces auteurs, le règlement comprend trois termes :

- Le coût ou prix de revient : dépenses directement affectées à l'opération considérée (main d'œuvre, matière premières, amortissement du matériel, matières consommables) ;

- Les honoraires (*fee*) : montant forfaitaire convenu à l'avance couvrant une quote-part de frais généraux et dégageant une marge pour le sous-traitant ;
- La participation : prime (ou pénalité) attribuée au sous-traitant, qui résulte du partage de l'écart entre le coût prévisionnel inscrit au contrat et le coût réel constaté à l'issue de l'exécution dudit contrat et contrôlé par le partenaire.

Le calcul du prix du règlement est  $\text{fee} + \text{coût} \pm \text{participation}$ . Cependant, il arrive que le prix soit forfaitaire, c'est-à-dire qu'il ne soit pas déterminé en fonction du prix de revient.

L'analyse de Aoki (1988) approfondit la définition de la participation. Il présente les règles de détermination du prix comme suit :

$$p = b - \alpha (c - b)$$

La variable  $p$  étant le prix unitaire d'une pièce ;  $b$  étant le prix visé qui comprend la marge bénéficiaire négociée après estimation d'un coût normal (autrement dit  $b$  comprend les honoraires =  $\text{fee} + \text{coût}$ ) et  $c$  étant le coût moyen effectif, le prix de revient.  $\alpha (c - b)$  mesure donc la valeur de la participation.

Si  $\alpha = 0$  ; le prix déterminé par le contrat est fixe, l'incitation à diminuer le prix de revient est maximale, néanmoins tous les risques de variations des coûts sont supportés par le sous-traitant autrement dit la participation est nulle.

A l'inverse, si  $\alpha = 1$ , l'incitation à diminuer le prix de revient est minimale car le prix subit une augmentation du coût, néanmoins le risque de variation des coûts est entièrement supporté par le producteur principal. Dans ce cas, le donneur d'ordres cèdera une faible marge bénéficiaire à son sous-traitant.

$0 < \alpha < 1$  ; les risques que  $c > c^*$  sont partagés. Et si  $c < c^*$ , le donneur d'ordres rétrocède au collaborateur une partie des gains de productivité réalisés. Le prix est ici fondé sur un partage équitable des risques et des chances entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Ce contrat est appelé " contrat de coopération à objectif commun " (Dalloz, Droit commercial). Ainsi, le sous-traitant est incité à innover pour faire diminuer ses coûts et ainsi récupérer une plus grande marge bénéficiaire. Un tel arrangement implique, bien sûr, que le sous-traitant rende transparente sa structure de coûts. La stratégie de transparence est un choix stratégique qui favorise la réussite du " collaborateur loyal " (Donada, 1997).

Baudry (1995) considère une rémunération forfaitaire comme un dispositif fortement incitatif à diminuer les coûts de production afin de conserver la totalité des gains de productivité. Dans le cas de la commande répétitive entre deux mêmes entreprises, le montant de la rémunération est parfois corrélé négativement au gains de productivité, puisque le sous-

traitant, menacé à chaque nouvelle commande par la concurrence, et notamment par des offres d'outsiders qui candidatent avec une marge volontairement faible, est incité à répercuter ses gains de productivité, pour ne pas perdre le marché. Nous préférons ne pas utiliser le terme de *dispositif incitatif* pour désigner une mode de rémunération forfaitaire car il n'est pas en accord avec l'utilisation courante du terme d'incitation pour désigner une rémunération dont le montant est positivement corrélée aux efforts de l'agent.

#### 2.2.2.2. Engagements sur la durée

L'engagement sur la durée peut aussi être considéré comme un dispositif de coordination incitant à la coopération (Baudry, 1995). En effet, les théoriciens des jeux montrent que la durée permet de passer d'un état non coopératif à un engagement coopératif entre les contractants. La théorie des jeux (Cahuc, 1993) démontre que dans un jeu à un seul coup, chaque contractant cherchant à maximiser ses gains, choisit une stratégie d'affrontement. Une solution pour que les acteurs coopèrent est de jouer le jeu indéfiniment car les joueurs craignent à chaque coup de perdre des profits dans le futur (Guerrien, 1992). Plus particulièrement, Axelrod (1984) démontre que pour éviter que l'autre fasse cavalier seul, il faut que le jeu se poursuive indéfiniment ou que les joueurs pensent qu'il en est ainsi. Autrement dit, un contrat suffisamment long, et reconductible en cas de non-tricherie, agit comme un puissant stimulant pour le vendeur à coopérer, c'est-à-dire à diminuer ses coûts de production, et donc ses prix en cours de contrat (Baudry, 1995).

Certains auteurs utilisent le terme de partenariat industriel pour désigner toute situation caractérisée par l'institution de relations durables entre les entreprises concernées. Or, le partenariat ne devient une réalité que dans la mesure où par l'effet d'une dynamique particulière, une nouvelle logique anime l'action des partenaires (Altersohn, 1992). L'allongement de la période d'exécution d'un accord entre un donneur d'ordres et un sous-traitant ne modifie pas forcément le caractère de leurs relations.

### *2.2.2.3. Partage du profit pour inciter à investir*

Baudry (1995) montre que l'engagement formel sur la durée couplé à un partage équitable du profit représentent une assurance de gains futurs et l'espérance d'un renouvellement de contrat qui incitent le sous-traitant à effectuer des efforts de modernisation, d'amélioration de la qualité de ses produits, et à se montrer loyal. Ces dispositifs peuvent donc s'analyser comme des mécanismes incitant le sous-traitant à coopérer et à améliorer ses performances économiques.

Dans le cas où le changement de partenaire n'est pas envisageable, dans le cas d'une coopération-domination, le comportement coopératif perdure bien qu'il n'y ait pas un partage équitable du profit. Ainsi, nous ne considérons pas cet élément comme une condition absolument nécessaire pour qu'il y ait coopération mais davantage comme un des dispositifs de coordination incitant à investir dans du matériel plus performant.

En effet, l'amélioration d'une technique ou procès susceptible de diminuer les coûts de production, améliorer la qualité ou diminuer les délais de fabrication, exige que le sous-traitant s'engage sur un programme d'investissement technologique, de recherches et de compétences. Si ces investissements sont spécifiques<sup>52</sup>, ils seront effectifs à la condition que les risques qu'ils impliquent soient partagés entre les parties. Le partage des risques de non-rentabilisation des investissements se fait soit de manière directe en partageant le coût de l'investissement entre les parties (achat en commun), soit de manière indirecte en partageant le profit entre le sous-traitant et le donneur d'ordres, c'est-à-dire lorsque le donneur d'ordres laisse une marge bénéficiaire significative au sous-traitant. Le prix de la transaction reflète donc le partage du risque concernant la non-rentabilisation des investissements mobilisés pour la production.

## **2.3. Rôle des dispositifs sociaux**

Des éléments tacites ou construits socialement découragent les comportements opportunistes (Mendez et Richez-Battesti, 1999) parce qu'ils font peser une menace de sanctions sociales. Les incitations sociales à adopter un comportement loyal sont incarnées par l'expression de l'attachement à ces éléments tacites ou construits socialement. Ces

---

<sup>52</sup> La spécificité des actifs physiques fait référence aux investissements en capital spécifiques à une transaction (machines, outils... " customisés ", personnalisés) qui adapte les procédés à un échange particulier entre partenaires.

éléments tacites et cet attachement à ces derniers sont spécifiques soit à la relation dyadique, soit au monde social auquel appartiennent les parties.

### 2.3.1. Menace de sanction sociale

Au-delà des menaces de sanctions économiques, les acteurs redoutent les sanctions sociales qui tombent en cas d'adoption de comportement opportuniste. On peut distinguer deux types de sanction sociale selon que la peine soit établie par le partenaire --nous parlerons de sanction sociale relationnelle-- ou plus largement par la société --nous parlerons de sanction sociale structurelle. La sanction sociale relationnelle prend la forme d'un arrêt des manifestations affectives du partenaire tandis que la sanction sociale structurelle s'établit par l'exclusion des manifestations propres au groupe social auquel les partenaires appartiennent. Ces menaces de sanctions existent quand est instaurée entre les partenaires respectivement une confiance relationnelle ou une confiance structurelle.

La confiance relationnelle (Zucker, 1986) repose sur les échanges passés entre les acteurs, la réputation de l'autre ou sur un processus de don/contre-don qui s'est mis en place au sein de la dyade. Cette confiance repose sur des apprentissages de différentes natures qui se réalisent au cours d'interactions ou de coopérations (Mendez, 2001). Selon Marchesnay (1998), le référentiel des individus donnant cette confiance est la *métis*. Ce type d'individus a confiance dans la loyauté de l'autre en tant qu'individu si les transactions réalisées dans le passé ont été efficaces.

Trahir ce type de confiance c'est détruire le capital relationnel<sup>53</sup> qu'elle représente. La confiance relationnelle constitue un capital parce que c'est un *investissement idiosyncrasique* qui correspond au fait que les parties ont appris à travailler ensemble (Eccles<sup>54</sup>, 1981). Cette confiance constitue une ressource spécifique qui n'existe qu'à l'état virtuel et ne peut donc pas être transférées car elle n'existe que par sa participation à un processus de production particulier dont elle est la manière d'être (Colletis et Pecqueur, 1993).

La confiance structurelle repose sur les caractéristiques propres du partenaire comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné (cf. Zucker, 1986<sup>55</sup>).

Trahir ce type de confiance c'est effriter un capital social<sup>56</sup>. La confiance structurelle est un capital social parce qu'elle fournit les normes et les valeurs partagées (dont la confiance accordée par l'autre) qui permettent aux membres du monde social concerné, de s'associer et

<sup>53</sup> Terme proposé par C. Thuderoz (2003).

<sup>54</sup> Cité par M. Granovetter (1985).

<sup>55</sup> Pour désigner ce type de confiance, Zucker (1986) utilise le terme de confiance *intuitu personae*, que nous jugeons ambigu parce qu'il peut être associé à une confiance liée aux caractéristiques propres d'une personne trop diverses comme ses origines, ses compétences, etc.

<sup>56</sup> Terme proposé par Fukuyama (1994) ou J. Coleman (1990) et réutilisé par E. Lorenz (2003).

de coopérer pour des fins communes sans que soit nécessaire de faire peser de lourdes menaces de sanctions économiques juridiques ou non-juridiques. L'adoption de comportement opportuniste par l'un des membres diminue le pouvoir de ces normes et de ces valeurs. Ainsi, ce type de trahison est fortement sanctionné car " tout déficit de confiance entre les membres d'un monde social, ou entre eux et les institutions qu'ils se sont données, peut se révéler dramatique " (Putman, 2000). Les informations sur le comportement opportuniste seront diffusées au sein du monde social et inciteront chacun des membres à l'exclure de toutes manifestations propres au groupe social (Loilier et Tellier, 2004) .

Les auteurs qui présentent des relations inter-entreprises dont le mode de gouvernance est la confiance (Ménard, 2004) sont des relations dans lesquelles la confiance est basée sur des sanctions uniquement sociales, qu'elles soient individuelles ou collectives. Aucune des parties ne met en œuvre de dispositifs faisant peser une menace de sanction économique juridique ou non juridique. La confiance qui émerge dans ce contexte est forte car les vulnérabilités d'échange sont significatives (Barney et Hansen, 1994).

### 2.3.2. Les incitations sociales

Les incitations sociales collectives sont incarnées dans les normes et les valeurs partagées entre les membres du monde social auquel sont rattachés les co-contractants. Des normes de loyauté sont adoptées par des groupes sociaux afin d'inciter les coopérations pour des fins communes. Ces normes et valeurs sont diffusées par des institutions (églises, associations, clubs et mouvements divers, etc.) qui sont des lieux où s'exerce l'apprentissage de l'action collective et se cultive le sens du groupe, dans des conditions plus riches qu'au sein de la famille nucléaire ou de l'appareil administratif (Fukuyama, 1994).

Les incitations sociales individuelles sont incarnées dans les normes et valeurs que tentent d'instaurer au sein de la relation les co-contractants. Il s'agit particulièrement de normes de convivialité sachant que " les individus cherchent à retirer du plaisir des interactions sociales qui accompagnent leur travail quotidien " (Granovetter, 1985).

## 2.4. Rôle des dispositifs organisationnels

L'action des dispositifs organisationnels repose sur l'ensemble des normes et des règles adoptées par l'organisation constituée par l'association du donneur d'ordres avec son sous-traitant. Ces règles et ces normes sont fondées sur les logiques non économiques qui



guident ces acteurs. Les dispositifs organisationnels coercitifs font peser sur le sous-traitant une menace de sanction qui prend la forme d'une exclusion du processus décisionnel au sein de l'organisation, une baisse des responsabilités en ce qui concerne les décisions opérationnelles ou le contrôle de réalisation effective de ce qui a été négocié. Les dispositifs organisationnels incitatifs influencent le sous-traitant en assurant une promesse de hausse de ces responsabilités s'il agit dans le sens de l'intérêt commun des parties de l'organisation. Cette section est construite selon les différents types de responsabilités auxquels le donneur d'ordres a la possibilité de faire référence pour contraindre ou inciter son sous-traitant. Nous commençons par les responsabilités dans les décisions opérationnelles, pour ensuite étudier les responsabilités dans le contrôle de la réalisation effective de ce qui a été négocié.

#### 2.4.1. Implication du sous-traitant dans le processus décisionnel de l'organisation

La participation du sous-traitant au processus décisionnel est directement liée à l'usage de l'autorité dans le pilotage technique. Le pilotage technique consiste à définir qui fait quoi à quel moment. Plus précisément, il consiste à définir les tâches respectives des firmes engagées dans la relation, des moyens à mettre en œuvre (équipement notamment) et des conditions de livraison.

La coordination technique pose plusieurs types de problèmes largement différenciés. Par conséquent, une distinction doit être établie entre différents domaines d'intervention. La coordination technique impose trois séries de choix (Brousseau, 1993):

- le choix de l'objectif de la coalition ; définition de la nature du bien ou service échangé ;
- le choix des moyens mis en œuvre pour réaliser cet objectif (séquencement et agencement des opérations techniques : quantité de travail ; nature de la tâche effectuée, réglage des machines, lieu de réalisation, etc.). Ce choix induit en partie la nature des actifs engagés dans la transaction (car un actif de production est rarement entièrement reconfigurable, c'est-à-dire capable de produire n'importe quel output) ;
- la définition des dates et des points de livraison.

Soit ces éléments sont totalement et précisément définis afin de mettre en œuvre des routines et des règles de comportement qui vont les dispenser de calculer ou d'imaginer les actions qu'ils doivent entreprendre à chaque instant (Favereau, 1989) ; soit le contrat n'est qu'un " accord cadre ", un plan incomplet qui aménage des marges de manœuvre pour faire face aux éventuels changements dans l'environnement. Ainsi, le contrat initial ne spécifie pas totalement la façon dont seront utilisés les actifs.

Le donneur d'ordres use plus ou moins de son autorité pour définir ces éléments. Dans une collaboration de forte intensité, dans un partenariat, l'usage en est très limité, la relation de sous-traitance n'étant pas une relation de subordination. Le donneur d'ordres implique son sous-traitant dans le processus décisionnel de l'organisation. Dans les collaborations de plus faible intensité, l'usage de l'autorité est variable. Altersohn (1992) fait remarquer qu'il existe des taylorismes intelligents et des taylorismes naïfs : " L'une des principales qualités d'un chef a toujours été de savoir écouter ce que disent ses subordonnés et de recueillir leur avis avant de prendre toute décision importante. Inversement, il est facile de citer des exemples d'application rigide des principes tayloriens de hiérarchisation et de stricte répartition des responsabilités. (...) Dans ce type de relation, les cahiers des charges imposent de manière quasiment régaliennne les spécifications techniques. (...) Ce sont dans les services techniques des donneurs d'ordres que l'on invente la bonne manière de travailler puisque l'on s'y croit capable de calculer avec objectivité le temps alloué pour chaque opération " (Altersohn, 1992). Le sous-traitant n'est guère plus qu'un agent d'exécution. La transmission d'instructions et de directives occupe dans ces relations une place prépondérante. La concertation n'est pas impossible, mais elle est malaisée.

Les différents modes de pilotage technique selon le degré d'usage de l'autorité du donneur d'ordres peuvent être présentés de manière identique à celle utilisée par Tannebaum et Schmidt (1958) pour présenter les différents styles de direction d'une entreprise :

**Figure 4.1. : Les modes de pilotage technique selon le degré d'usage de l'autorité**

Mode de pilotage centré sur le supérieur				Mode de pilotage centré Sur le subordonné		
Autorité du supérieur				Liberté d'action du subordonné		
1	2	3	4	5	6	7
Le dirigeant prend les décisions et les annonce	Le dirigeant " vend " ses décisions, les justifie	Le dirigeant présente ses idées et demande au subordonné son avis	Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer	Le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision	Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur des limites	Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées.

Si le donneur d'ordres ne fait qu'annoncer ses décisions, il use d'une autorité forte. Dès lors que le donneur d'ordres ne fait pas qu'annoncer ses décisions (Mode de pilotage 2 à

5), le sous-traitant acquiert une certaine liberté d'action ; le donneur d'ordres fait usage d'une autorité moindre. Les modes de pilotage 6 et 7 ne correspondent pas à une relation donneur d'ordres – sous-traitant mais à une relation client-fournisseur puisqu'il n'y a pas de cahier des charges. Lorsque les parties définissent de façon conjointe ces conditions (Mode de pilotage 4 et 5), le donneur d'ordres ne fait pas usage de son autorité. Dans cette configuration, on peut parler d'adoption d'un principe de décision mixte, pour reprendre l'expression d'Imai et Itami (1984). Certes, " les directives techniques sont arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres " (AFNOR, 1993), autrement dit la responsabilité finale d'établir les spécifications n'est pas partageable, mais le donneur d'ordres ne s'alloue pas de pouvoir discrétionnaire sur la définition de ces éléments, et décide de ne rien imposer à son partenaire de manière autoritaire.

Coopérer c'est aller dans le sens de l'intérêt commun. Certains auteurs considèrent que ceci nécessite de connaître les objectifs de l'autre, ses compétences (du moins une partie), etc... Ainsi, ces auteurs (Mercadal et Janin, 1974 ; Harrigan, 1988 ; Wacheux, 1995) présentent la concertation entre les deux acteurs de la transaction comme un élément déterminant la nature coopérative de la relation. Ils définissent les coopérations comme des " contrats ayant pour objet la mise en œuvre d'actions concertées qui tendent à l'accomplissement de tâches déterminées relevant des différentes fonctions que suppose l'exploitation d'une entreprise (accords pour lesquels il existe une action jointe) ". Gomes-Casseres (1996) propose le même type de définitions : " La coopération est un accord caractérisé par l'adoption d'un principe de décision jointe " (p. 34 –35).

Ensuite, chaque décision doit être prise avec l'aval de l'autre acteur pour être sûr qu'elle soit dans son intérêt ; c'est le principe de décision jointe.

Selon Altersohn (1992, p164), " les accords dont les clauses auront fait l'objet d'une libre discussion ont plus de chances d'être bien exécutés que ceux dont le contenu est imposé unilatéralement ". Nous aimerions spécifier que cette remarque est juste uniquement dans le cas où les rapports de pouvoir entre le donneur d'ordres et le sous-traitant sont relativement équilibrés.

L'implication du sous-traitant dans l'organisation dépend de sa participation au pilotage technique qui prépare la réalisation de la transaction, et elle dépend aussi en aval, de sa participation au processus de contrôle qui est mis en œuvre au cours de la réalisation de la transaction.

#### 2.4.2. Implication du sous-traitant dans le processus de contrôle

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) met en évidence la nécessité de contrôle parce que les contrats sont incomplets et n'empêchent pas à chaque contractant de léser son partenaire en détournant une partie du surplus produit ou en ne respectant pas ses engagements.

Nous utilisons le terme de contrôle pour désigner la fonction de vérification permettant d'assurer la qualité des décisions et des actions. Bouquin (1994) propose de désigner cette fonction par le terme de *contrôle visible*. Nous utilisons le terme de contrôle dans son sens étroit de contrôle visible, de contrôle de vérification afin de pouvoir aisément distinguer les différents systèmes auxquels appartiennent les dispositifs de coordination et ainsi qu'il n'y ait pas de risque de similitude entre les indicateurs des différentes dimensions de la relation de sous-traitance. Ainsi, dans cette section nous ne nous référons pas à la littérature sur le contrôle organisationnel (Ouchi, 1980 ; Merchant, 1982 ; Mintzberg, 1982, etc.) qui utilise le terme de contrôle dans son sens large pour lequel Chiapello (1996) propose la définition suivante : " Le contrôle est toute influence créatrice d'ordres " (p52). Nous préférons nous référer aux approches plus pragmatiques du contrôle visible en stratégie industrielle.

Le contrôle consiste à vérifier que les obligations qui ont été contractées en ce qui concerne les délais et surtout les exigences de qualité du produit sous-traité se réaliseront effectivement. D'une manière générale, le contrôle englobe toute l'exécution du contrat.

Le sous-traitant contrôle le travail de ses salariés et le donneur d'ordres contrôle son sous-traitant. Le partage entre les deux entreprises des coûts de ce contrôle se fait de manière plus ou moins équilibrée. Les procédures de contrôle sont plus ou moins contraignantes, le sous-traitant a plus ou moins de liberté dans la réalisation du processus de contrôle.

Le contrôle du donneur d'ordres s'exerce parfois d'un point de vue purement contractuel (le contrat peut réserver au donneur d'ordres un droit de visite des ateliers du sous-traitant) ou, le plus souvent, en marge du contrat. En effet, la subordination professionnelle du sous-traitant permet au donneur d'ordres d'effectuer des contrôles non prévus de façon explicite dans le contrat. C'est donc en partie un " droit " pour ce dernier d'opérer chez son cocontractant et/ou sur l'objet du travail une série de vérifications. Baudry (1995) distingue quatre principaux contrôles, qui sont les quatre principales étapes du processus de contrôle :

- Il existe tout d'abord les coûts liés à la prospection et à la sélection du sous-traitant. Pour réduire la situation d'asymétrie informationnelle dont il souffre *ex ante*, le donneur d'ordres doit procéder à une évaluation de la capacité productive du sous-traitant. Les ateliers

des sous-traitants sont ainsi visités, on leur confie des commandes tests, l'acheteur se renseigne sur la santé économique de l'entreprise du vendeur, sur sa " fiche sociale" ;

- La pièce type est la deuxième manifestation du contrôle. On peut définir cette pièce comme une pièce test exécutée par le sous-traitant lorsque ce dernier a obtenu le marché et qu'il est en complète possession de tous les moyens de réalisation du produit, c'est-à-dire à la vérification du client ;

- Le client peut exercer ensuite des contrôles en cours de contrat, qui portent sur le travail lui-même et sur les conditions de la production. Le donneur d'ordres envoie des inspecteurs dans les ateliers du cocontractant qui opèrent sur place en vérifiant le respect des directives, la qualité du travail.

- Le dernier contrôle concerne la conformité du produit : le donneur d'ordres agréé (ou non) le travail du sous-traitant. Il s'agit de vérifier, avec la rigueur nécessaire pour prévenir les litiges possibles, que les spécifications ont bien été respectées.

L'implication du sous-traitant dans ce processus s'effectue au niveau de chacun des contrôles. En effet, le donneur d'ordres demande parfois au sous-traitant d'assurer les étapes du processus de contrôle, en partie ou dans leur totalité, de manière directe ou indirecte en faisant appel à une tierce partie qui certifie la conformité des procédures organisationnelles à un standard reconnu et valorisé par l'ensemble de la profession.

La technique de contrôle de la qualité du produit sous-traité est celle qui est la plus complexe, par rapport à celle du respect des délais, ou de la disponibilité de l'outil de production. L'International Standard Organisation (ISO) donne la définition suivante de la qualité : " c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, processus ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. " Ainsi, le contrôle a pour objectif, non pas la vérification d'un travail soigné mais la vérification du respect des critères de qualité définis par le donneur d'ordres qui varient selon le créneau sur lequel il se positionne. En effet, un donneur d'ordres ne peut exiger un travail de précision qu'à la condition qu'il rémunère en fonction du temps et des compétences qu'un tel travail nécessite. La difficulté pour le donneur d'ordres est ainsi de savoir quel niveau de qualité des opérations de production il peut exiger, quels défauts sont acceptables et lesquels ne le sont pas, étant donné le prix auquel il peut vendre son produit.

A la qualité des opérations de production, on associe trois catégories de coûts : les coûts de détection, les coûts de correction, et les coûts de prévention (Tarondeau, 1998). Pour minimiser ses coûts, le producteur ne peut annuler aucun de ces types de coûts associés à la

qualité. Par exemple, s'il choisit de ne pas faire de contrôle au cours du processus productif (coût de prévention nul), il aura certainement un coût de correction très important.

Les *coûts de détection* sont ceux engendrés par le contrôle de la qualité du produit fini : coût de la définition de la qualité, la mesure et l'observation des résultats et le traitement des écarts. Ce contrôle se fait généralement sur un échantillon représentatif d'un lot de produits.

Les *coûts de correction* sont les coûts engendrés par les actions destinées à remédier à la non-qualité. Dans l'habillement, c'est ce qu'on appelle le coût des réparations des défauts ou malfaçons.

Les *coûts de prévention* sont les coûts engendrés par les actions visant à prévenir l'apparition de défauts dans un produit fini. Il peut s'agir de recrutement ou de formation du personnel, du choix d'équipements fiables et précis et de leur maintenance préventive, de l'homologation de procédés ou de procédures, dans la sélection et la qualification des fournisseurs, etc... La mise en place d'une assurance de la qualité fait aussi partie de ces activités de prévention des risques de non-qualité. On considère que cette dernière permet d'obtenir une réduction du coût véritable de la non-qualité de 10% de la valeur ajoutée (Altersohn, 1992). Le transfert de compétences du donneur d'ordres vers son sous-traitant *via* l'initiation à des techniques nouvelles, des cessions de brevets ou de licence, audit et conseils, offre de formation, etc. est aussi une activité de prévention mise en œuvre par le donneur d'ordres.

De manière générale, il est conseillé de développer plus particulièrement la prévention dans les phases amont des processus industriels que la détection.

L'observation montre que les conséquences de la non-qualité sont d'autant plus importantes que celle-ci est détectée plus tard. Un expert américain cite cet exemple<sup>57</sup> : une pièce usinée défectueuse coûte 10 fois plus cher à chaque fois qu'elle passe une phase du processus de contrôle sans être détectée (elle coûte 1\$ si elle est déclarée défectueuse par l'opérateur et retirée immédiatement ; 10\$ si elle est détectée au contrôle de sortie d'atelier ; 100\$ si elle est détectée aux essais finaux et 1000\$ ou plus si elle se manifeste par une panne chez le client).

En nous basant sur cette approche des coûts de production de la qualité, nous proposons de distinguer deux types de techniques de contrôle selon qu'elles soient

---

<sup>57</sup> Cité dans *L'entreprise vers la qualité totale*, brochure publiée conjointement par le CNPF, l'APCCI et la CGPME, Paris, novembre 1986. Cité par Tarondeau J.C. (1998, p249).

essentiellement des activités de prévention ou de détection de l'inefficacité. Le contrôle préventif consiste en la vérification que toutes les conditions sont réunies pour que soient respectées les obligations que le sous-traitant va contracter. Le contrôle de détection consiste en la vérification de la conformité des résultats et des comportements à ce qui a été négocié.

De nombreux travaux empiriques sur l'organisation industrielle (Baker, 1999 ; Becker et Huselid, 1998 ; Cappelli et Neumark, 2001 ; Ichniowski *et al.*, 1996 ; Osterman, 1999) expliquent que la gestion de la qualité totale fondée sur la prévention des risques d'inefficacité est une des pratiques ayant un effet positif sur le rendement économique et financier des organisations. Cette méthode est un moyen de minimiser les coûts du contrôle malgré les investissements qu'elle nécessite. Ces investissements qui sont engagés par le sous-traitant et encouragés parfois financièrement par le donneur d'ordres, seront rentabilisés sur le moyen-long terme parce qu'ils attirent de la clientèle intéressée pour économiser les coûts de la détection de l'inefficacité. Ainsi, dans cette configuration, le sous-traitant est impliqué dans la réalisation du processus de contrôle. Certains sous-traitants choisissent de faire certifier par des organismes experts, comme l'AFNOR en France, les procédures de contrôle de prévention qu'ils mettent en place dans leur atelier ou leur usine. Les certifications par tierce partie, comme les certifications ISO 9000, permettent au donneur d'ordres de disposer de preuves tangibles d'un niveau acceptable de qualité et de voir satisfait l'ensemble des exigences de qualité en reportant le coût de contrôle et d'audit en coût de certification, endossé par le sous-traitant. La certification est un outil efficace mais qui nécessite la mise en place de nombreuses procédures qui sont coûteuses et qui ne peuvent pas être financées par des petites entreprises aux profits limités.

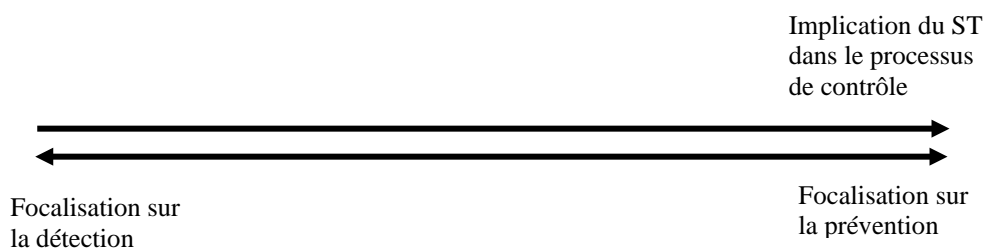
Par ailleurs, il est largement admis que les visites impromptues du donneur d'ordres pendant la réalisation de l'accord instaurent un rapport de force qui ne permet pas d'obtenir ce qu'ils attendent des partenaires, à savoir un peu de transparence sur leur organisation. Neuville (1998) fera le même constat en ce qui concerne l'industrie automobile.

Aujourd'hui, il est conseillé d'impliquer le sous-traitant ou fournisseur dans le projet global du donneur d'ordres, d'agir de telle façon, qu'il se sente responsable de la qualité du produit fini puisqu'il est directement concerné par le niveau des ventes. De cette manière, il prendra à sa charge de réagir aux chocs locaux tels que défauts dans la qualité ou pannes de machines. Les entreprises japonaises dans lesquelles " il y a un contrôle autonome de la qualité qui permet au donneur d'ordres de supprimer des postes d'inspecteurs spécialisés et de diminuer l'obligation de mettre au rebut des produits finis ou en cours de fabrication " (Aoki,

1988) sont, aujourd'hui, prises en exemple. Dans cette configuration, les coûts de contrôle sont donc partagés entre les parties, les risques de défauts sont faibles.

Nous proposons une représentation des différentes techniques de contrôle sous forme d'un continuum allant du pôle focalisation sur la détection, au pôle focalisation sur la prévention. Plus on se déplace vers le pôle prévention, plus le partage des coûts du contrôle est équitable entre les parties contractantes.

**Figure 4.2. : Représentation schématique  
des techniques de contrôle**



Tous ces dispositifs de coordination sont les dimensions de notre modèle du management des relations de sous-traitance que nous proposons d'utiliser pour classer les différents types de relations présents sur notre terrain d'enquête et ainsi mettre en avant la diversité des modes de relations de sous-traitance.

La problématique de cette thèse étant la compréhension de l'influence des stratégies concurrentielles des donneurs d'ordres dans la construction de leur relation avec leurs sous-traitants, il nous semble à présent opportun de présenter l'outil dont nous nous sommes munie pour étudier la deuxième variable de notre modèle : la stratégie concurrentielle.



### III – Cadre conceptuel pour l'analyse des stratégies concurrentielles des petites entreprises

Cette section s'attache à décrire les bases de classification que nous avons utilisées pour ordonner, classer, regrouper les types d'entreprises marseillaises de l'habillement selon les stratégies concurrentielles qu'elles mettent en œuvre pour faire face aux mutations qui touchent cette industrie.

On distingue généralement deux types de décision stratégique ou deux niveaux de stratégie : la " stratégie concurrentielle " (ou *business strategy*) et la " stratégie de groupe " ou " corporative " (ou *corporate strategy*).

La " stratégie de groupe " (ou *corporate strategy*), détermine le ou les domaine(s) d'activité de l'entreprise. Elle conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, à se retirer de tel ou tel autre en fonction des menaces et opportunités présentes dans l'environnement général (dans ses aspects sociaux, politiques et économiques).

La " stratégie concurrentielle " (ou *business strategy* ou *competitive strategy*) est mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné, autrement dit afin de développer des compétences distinctives et d'acquérir un avantage concurrentiel.

La littérature en management stratégique abonde de typologies des stratégies suivies par les organisations. Nombreuses sont celles qui proposent des stratégies génériques, viables dans tous les secteurs. Certaines retiennent uniquement des variables stratégiques (Abell, 1980 ; Porter, 1982, 1986 ; Hambrick, 1983). D'autres se réfèrent à la théorie du cycle de vie (Hofer et Schendel, 1978 ; Galbraith et Schendel, 1983). Des variables environnementales (Miles et Snow, 1978) et structurelles (Miller, 1988) sont à la base de certaines typologies. Enfin, des secteurs spécifiques peuvent être au centre de la recherche comme les secteurs en déclin (Frost et Thiétart, 1981 ; Thiétart et Vivas Colmenares, 1982 ; Harrigan et Porter, 1984 ; Parker et Helms, 1992). D'autres prennent en compte la taille des entreprises (Amboise, 1990).

La taille des entreprises détermine le type de stratégie parce que la petite et la grande entreprise ont chacune leurs spécificités qui influent sur les décisions stratégiques des dirigeants. Dans un premier paragraphe, nous développons les arguments en faveur de la construction d'une grille d'analyse des stratégies spécifique aux petites entreprises. Ensuite,

nous présentons les travaux de Porter (1982 et 1986) et les raisons pour lesquelles nous avons choisi d'utiliser un cadre conceptuel qui s'inscrit dans leur prolongement. Et enfin, dans un troisième paragraphe nous présentons la base de classification adaptée des travaux d'Amboise (1990) que nous avons construite pour analyser nos données primaires.

### 3.1. Les spécificités de la petite entreprise

L'existence d'une influence de la taille sur la structure et le fonctionnement des organisations a depuis longtemps été mise en évidence (Mintzberg, 1982). Il a été montré de surcroît que les changements de dimension modifient essentiellement la forme des organisations, en ce sens qu'ils n'affectent pas seulement l'échelle de la production mais aussi certaines logiques de fonctionnement. Les différences entre petites et grandes entreprises ne sont pas uniquement des différences de degré mais aussi des différences de type : type de problèmes, type d'organisation, de mode de gestion (Amboise et Muldowney, 1988).

Les trois caractéristiques observées de la petite entreprise qui font la spécificité de son mode de fonctionnement sont la personnalisation de la gestion, la faible structuration des prises de décisions et de l'organisation et la personnalisation des relations externes et internes à l'organisation.

La personnalisation de la gestion est une des spécificités organisationnelles la plus notable de la petite entreprise. Le chef d'entreprise tend à centraliser l'ensemble des décisions de gestion et il le fait d'autant plus que l'entreprise est petite. Alors que le dirigeant d'une grande entreprise concentre son attention sur l'élaboration de la politique générale, le dirigeant d'une petite entreprise intervient aussi dans l'organisation et la réalisation des opérations courantes. Ainsi, il est souvent difficile pour lui d'établir une différence entre les intérêts, les objectifs de son entreprise et les siens, surtout lorsqu'il en est le propriétaire. Par ailleurs, la gestion de la petite entreprise dépend en grande partie de la qualification, de l'origine sociale, du capital culturel et relationnel du dirigeant (Julien et Marchesnay, 1987).

De plus, parce que son chiffre d'affaires est relativement faible, et ne lui permet donc pas d'embaucher facilement, particulièrement des cadres responsables d'études et de prospection, du marketing, de la communication, etc., la réflexion stratégique est menée par le dirigeant. Or, le travail du dirigeant est caractérisé par un nombre important et une grande variété de tâches opérationnelles à accomplir qui ne lui laissent que peu de temps pour mener une réflexion réelle sur la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la petite entreprise est caractérisée par une absence de réflexion stratégique approfondie. Les décisions prises en son sein sont peu programmables ou du moins peu programmées. Alors, que les grandes entreprises

analysent la situation (Intelligence), conçoivent et analysent l'ensemble des solutions possibles (Modélisation) et sélectionnent dans cet ensemble une action (Choix), les petites entreprises n'agissent que peu en rationalité substantive au sens de Simon (1960), c'est-à-dire dans une séquence de type Intelligence-Modélisation-Choix (IMC) permettant de déterminer la solution optimale au problème à résoudre (Giordano, 1991). Les actions des petites entreprises obéissent ainsi plutôt à une rationalité de type procédural dans laquelle l'ensemble de solutions possibles est progressivement élaboré, construit par le décideur (Favereau, 1989). Les décisions sont corrélativement peu ou pas formalisées ce qui conduit le décideur à faire essentiellement appel à son intuition.

Enfin, la petite entreprise est caractérisée par une personnalisation des relations externes et internes car les sources d'information de la petite entreprise sont obtenues par le dirigeant qui est en lien direct et personnel avec ses salariés et la plupart des partenaires de son entreprise (cela concerne 85% de son activité [Fallery, 1983]). La représentation que se fait le dirigeant de ses partenaires n'est donc pas uniquement fonction de critères objectifs, mais aussi de facteurs cognitifs comme le degré de compréhension purement intellectuelle de l'autre.

Bien que, dans notre analyse, nous considérons les spécificités de la PME, nous n'adoptons pas une approche de la petite entreprise comme objet de recherche mais comme champ de recherche. L'objet de notre travail n'est pas d'expliquer sa spécificité ou l'évolution de sa spécificité, de définir un profil-type de la PME. Nous partons du postulat que l'entreprise de petite taille est spécifique parce qu'elle possède ses particularités propres :

" Le monde de la PME, considéré individu par individu, se révèle lui-même d'une extrême complexité ; mais pris en tant que tel, des constantes, des permanences, des tendances en surgissent à l'examen " (Julien et Marchesnay, 1987).

Nous considérons la PME comme un champ d'investigation à explorer, comme une réalité multiple susceptible de se différencier par les stratégies adoptées. L'objet de notre étude est le décryptage au plus près des pratiques effectives dans les PME, ce n'est pas le genre PME mais les types, les espèces particuliers déterminés par le facteur de contingence : leurs stratégies concurrentielles dans l'industrie de l'habillement. Pour l'analyse de ce facteur de contingence, nous nous référons aux travaux de Porter (1982 et 1986) qui ont inspiré de nombreux auteurs travaillant sur les classifications des stratégies d'entreprises notamment celles des petites entreprises.

### 3.2. La typologie des stratégies concurrentielles proposée par M. Porter

Michael Porter, dans son ouvrage "*L'Avantage concurrentiel*" (1986) qui complète son ouvrage précédent, "*Choix stratégiques et concurrence*" (1982), formule une théorie de l'entreprise permettant de comprendre comment acquérir et conserver un avantage concurrentiel, à partir de l'analyse du secteur dans lequel l'entreprise se situe et de ses concurrents. Il développe les concepts de stratégies génériques, de chaîne de valeur, le principe de l'avantage concurrentiel, la méthode de choix d'un champ concurrentiel à l'intérieur d'un secteur et ses conséquences pour les stratégies offensives et défensives. Tous ces concepts sont aujourd'hui considérés comme des notions fondamentales du management stratégique.

L'auteur distingue trois stratégies concurrentielles jouant un rôle décisif dans la détermination du niveau global de la performance de l'entreprise. En effet, c'est de sa capacité à lutter efficacement contre ses concurrents que dépend, en définitive, la compétitivité d'ensemble d'une entreprise. Il propose trois stratégies génériques : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. A ces stratégies, correspondent deux types d'avantages compétitifs --la domination par les coûts et la différenciation-- qui sont atteints soit en ayant un marché cible large soit en ayant un marché cible étroit.

La stratégie de domination par les coûts trouve ses fondements dans la courbe d'expérience ; son thème majeur est l'obtention d'un faible coût par rapport à ses concurrents. Si une firme parvient à acquérir et à conserver son avance par les coûts, elle aura des résultats supérieurs à la moyenne du secteur, à condition qu'elle puisse imposer des prix proches de ceux de la moyenne du secteur. L'objectif de la stratégie de différenciation est de faire échapper l'entreprise à une concurrence directe par les prix et les coûts, en produisant une offre spécifique. La firme choisit une ou plusieurs caractéristiques perçues comme importantes par de nombreux clients du secteur et se met en position d'être la seule à satisfaire ces besoins.

En suivant une stratégie de concentration, l'entreprise s'efforce de procurer un très bon service à une cible particulière. Cette stratégie consiste à se concentrer sur un groupe de clients, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique. Cette pratique a deux variantes. L'une est fondée sur les coûts, et consiste à chercher un avantage, en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible. L'autre est axée sur la différenciation et consiste à se démarquer sur le segment choisi. Chacune des trois stratégies permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel dans un secteur. Les trois stratégies de base sont des

démarches viables que l'on peut adopter indifféremment pour faire face aux forces de la concurrence.

Si les trois stratégies génériques garantissent de bonnes performances au sein d'un secteur, Porter n'est pas favorable à leur combinaison. Une firme qui s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base, mais n'en réalise aucune, " s'enlise dans la voie médiane ". Elle ne possède aucun avantage par rapport à ses concurrents. Cette position stratégique garantit généralement des résultats inférieurs à la moyenne du secteur car chaque stratégie de base nécessite une démarche fondamentalement différente pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel. La firme doit donc choisir une stratégie générique.

Selon Porter (1982), la poursuite de plusieurs stratégies de base peut compromettre le succès de chacune d'elles. Une mise en œuvre efficace, de l'une ou de l'autre, exige un engagement total et l'installation d'une organisation spécifique.

Cette thèse affirmant l'exclusivité des stratégies concurrentielles a depuis été abandonnée, car les avantages concurrentiels de domination par les coûts ou de différenciation par la qualité ne constituent plus la base suffisante pour assurer le succès stratégique. Jusque dans les années 70, ces avantages étaient construits par rapport à des couples produits/marchés dont les frontières définies en termes de groupes clients, de besoins à satisfaire, de technologies à maîtriser et de concurrents à affronter pouvaient être identifiées. Même Porter (1997) reconnaît que les entreprises ne peuvent plus orienter leur stratégie vers un unique objectif qui consisterait à réduire les coûts de l'entreprise jusqu'à l'obtention d'une productivité maximale. Aujourd'hui, la concurrence est si intense et les marchés si dynamiques et changeants que les entreprises ne peuvent plus compter réussir en choisissant une stratégie générique. Pour se protéger de la concurrence, la stratégie suivie par l'entreprise doit permettre l'obtention d'un avantage concurrentiel difficilement imitable. Combiner les stratégies de base est un moyen d'atteindre cet objectif.

Par ailleurs, la pression concurrentielle est si forte aujourd'hui, que les entreprises ne peuvent plus se contenter de définir une fois pour toute l'avantage concurrentiel poursuivi. Elles doivent régulièrement remettre en question leur stratégie, créer de nouveaux avantages compétitifs, détruire, rendre obsolète ou neutraliser l'avantage de l'adversaire. Elles doivent définir un éventail d'options imprévisibles qui laisse les concurrents dans le doute quant aux intentions réelles de leur rival. Aujourd'hui, un avantage est rapidement imité ou dépassé par les concurrents. L'heure n'est plus à l'avantage durable, mais à une série d'avantages provisoires.

Malgré ce constat sur ses limites, le modèle de M. Porter bénéficie d'un fort appui théorique et empirique. Nous l'avons choisi comme base pour construire notre grille de classification des stratégies concurrentielles pour quatre raisons essentielles :

1 - Ce constat sur la nécessité de faire évoluer son avantage concurrentiel n'est pas pertinent pour notre analyse dont l'objectif est de mettre en évidence l'existence à l'instant t, du lien entre les stratégies concurrentielles du donneur d'ordres et la nature de ses relations avec ses sous-traitants. Une approche longitudinale avec un panel d'organisations représentatif des différents types d'entreprises de l'habillement semble la plus adaptée pour une étude dynamique de ce lien. Néanmoins, une telle méthode est particulièrement lourde et coûteuse, elle semble donc inappropriée pour une thèse.

2 - Les travaux de M. Porter nous intéressent particulièrement parce qu'ils décrivent des stratégies relatives à l'activité et non pas au niveau de l'entreprise. La recherche pertinente l'est au niveau de l'activité même lorsqu'une entreprise se redéploie ou partage ses ressources et compétences avec une autre. La valeur concurrentielle de telles actions ne peut se mesurer que par rapport à des concurrents proposant le même bien ou service.

3 - Enfin, M. Porter se base uniquement sur des variables stratégiques, plus faciles à mesurer que celles des typologies prenant en compte les variables environnementales et structurelles. Ce choix permet de travailler sur un modèle qui reste simple, tout en incorporant des dimensions critiques.

4 - Le modèle de Porter ne cherche pas à être déterministe, il ne propose pas de comportements types à suivre mais a pour vocation d'indiquer les grands axes de développement, les stratégies envisageables. Nous adoptons une approche " dimensionnaliste " des travaux de Porter (1982), c'est-à-dire que nous considérons les propositions de Porter non pas comme un modèle normatif mais comme un cadre d'analyse permettant de se représenter la stratégie suivie par une entreprise. Dans cette approche, les différents éléments qui composent les stratégies concurrentielles génériques de Porter, comme l'originalité du produit pour la stratégie de différenciation ou le contrôle strict des procédés de production pour la stratégie de domination par les coûts, sont autant de " dimensions concurrentielles " caractérisant le design stratégique d'une entreprise (Campbell-Hunt, 2000).

Si notre cadre conceptuel s'inscrit dans le prolongement des travaux de M. Porter, il est néanmoins différent de la base de classification des stratégies qu'il propose puisque cette dernière ne peut s'appliquer à l'élaboration des types de stratégies de petites entreprises.

### 3.3. Une adaptation du modèle de Porter aux spécificités de la petite entreprise

Les stratégies génériques développées par Porter (1982, 1986, 1988) offrent un outil de recherche utile pour classifier les différentes stratégies de compétition élaborées par les dirigeants de PME. Néanmoins, le modèle de Porter ne peut s'appliquer aux petites entreprises puisque seules les grandes entreprises sont en mesure de poursuivre une stratégie d'avantage de coût et il ne tient pas compte de la possibilité de poursuivre simultanément des stratégies avantage-coût et différenciation.

A cause de leur taille réduite qui ne leur permet pas d'atteindre les économies d'échelle nécessaires et d'un accès limité aux ressources, les PME peuvent être performantes uniquement en poursuivant une stratégie de différenciation et en desservant un segment de marché particulier (Miller et Toulouse, 1986). A ce sujet, les conclusions de l'étude menée par Steiner et Solem (1988) suggèrent que le développement d'un avantage compétitif par la spécialisation dans les produits, les marchés ou les clients est le facteur clé de succès des petites entreprises manufacturières.

De plus, le modèle de classification proposé par M. Porter ne permet pas de positionner les entreprises qui poursuivent simultanément des stratégies avantage-coût et différenciation dans un ou plusieurs de leur segment cible produit-marché. Exclure les stratégies qualifiées de mixtes d'un modèle de classification entraîne une lacune importante, puisque plusieurs observations devront être exclues.

Le modèle proposé par Amboise (1990) est une adaptation du modèle de M.E. Porter aux spécificités des petites entreprises. Ce modèle permet de positionner les entreprises selon la source de différenciation qu'elles exploitent : la qualité du produit (solidité, design ou style), la qualité du service (rapidité, ou personnalisation de l'offre de services), l'innovation (création de produits plus attrayants en devançant la compétition en matière de qualité, d'efficacité, de design ou de style), un marketing intensif (pour créer une image unique pour le produit).

Le terme de cible de marché large possède deux acceptions : soit il fait référence à des entreprises qui s'adressent à la fois et par la même offre à tous les acheteurs potentiels du produit, c'est-à-dire qui adoptent une stratégie de marketing indifférenciée, ou stratégie de marché de masse, soit il fait référence à des entreprises qui visent plusieurs segments de marché. Aujourd'hui, ce qui différencie les entreprises entre elles c'est la largeur de leur cible, le nombre de segments qui la composent, les entreprises contemporaines n'adoptent pas de stratégie de marketing indifférenciée. Le terme de cible large est donc utilisé dans sa

deuxième acception tandis que le terme de cible étroite désigne une cible composée d'un seul segment de marché.

Par rapport à la grille proposée par Amboise (1990), la grille que nous utilisons ne possède pas de colonne spécifique aux entreprises qui n'ont aucune orientation stratégique. Nous préférons situer ce type d'entreprises dans le tableau en essayant de comprendre les raisons pour lesquelles elles ont une place sur le marché. Autrement dit, nous proposons de les situer dans ce tableau selon l'avantage compétitif qu'elles ont de facto et non celui qu'elles cherchent activement à acquérir. Le tableau suivant présente le modèle de classification que nous utilisons :

**Tableau 4.5. : Grille de classification pour l'identification  
des stratégies de compétition**

Avantage compétitif Marché cible	Avantage coût du produit	Avantage coût des services	Différ. produit	Différ. service	Différ. innovation	Différ. marketing	Stratégie mixte
Large							
Etroit							
<i>Enumération des activités pour chacune des fonctions de l'entreprise</i>							

*Source : Amboise (1990)*

Nous ne considérons pas le travail de G. d'Amboise comme un modèle normatif mais comme un cadre d'analyse permettant de se représenter la stratégie suivie par une petite entreprise. Nous adoptons une approche dimensionnaliste de ces travaux afin de nous munir d'une grille permettant de décrypter l'ensemble des dimensions concurrentielles qui sont de deux types : l'avantage compétitif et les sources de l'avantage compétitif ou les objectifs stratégiques et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Nous présentons *infra* les trois avantages principaux que nous attribuons à cette approche.

Dans le cadre de notre thèse, le premier avantage d'une grille d'analyse faisant la distinction entre l'avantage compétitif et ses sources est de permettre une analyse de l'influence de l'un et de l'autre sur le mode de coordination de la relation de sous-traitance. L'objectif étant *in fine* de déterminer si l'influence de la stratégie concurrentielle sur le mode de relation est celle des objectifs visés, celle de l'avantage concurrentiel poursuivi par les entreprises et/ou celle des manœuvres accomplies pour acquérir un avantage concurrentiel.



Le deuxième avantage d'une telle approche est de permettre de faire la distinction entre les différents moyens mis en œuvre par les acteurs pour se différencier par la qualité. En effet, les entreprises qui se positionnent sur le moyen-haut de gamme, choisissent comme dimension première de la qualité, l'esthétique et la longévité. Ils veulent que leur clientèle achète leurs produits pour leur longue durée d'usage, leur style, leur coupe, leur couleur. Par contre, les entreprises du Sentier ou les chaînes de magasins spécialisés qui font de la " mode jetable ", comme H&M le revendique (Michel, 2002), fondent leur stratégie de différenciation par la qualité uniquement sur l'esthétique et la conformité. Adopter une approche dimensionnaliste des travaux d'Amboise (1990), nous permet d'appréhender la stratégie de différenciation par la qualité des entreprises de l'habillement selon trois dimensions de la qualité : la qualité-conformité (conformité par rapport à des spécifications, standards ou normes), la qualité-esthétique et la qualité-longévité (cf. les huit dimensions de la qualité présentées par Garvin, 1987).

Le troisième avantage d'une approche dimensionnaliste des travaux d'Amboise, est de rendre possible l'intégration de la question essentielle de la réactivité comme source d'avantage concurrentiel<sup>58</sup>. En effet, en diminuant les coûts directs de la conception du produit et de la gestion des stocks et les coûts indirects de la mévente, la réactivité permet de combiner avantage coût et qualité.

Les entreprises dans l'industrie de l'habillement, fondent leur(s) avantage(s) compétitif(s) sur le produit et non sur le service, le marketing ou l'innovation. La grille de classification que nous proposons pour identifier les stratégies concurrentielles des petites entreprises de l'habillement est donc la suivante :

---

<sup>58</sup> Certains auteurs présentent le temps comme un nouvel avantage concurrentiel au même titre que les coûts ou la qualité (Stalk et Hout, 1990). Pour notre étude, nous préférons le considérer comme une source d'avantage concurrentiel car la maîtrise du temps n'est pas perçue par l'acheteur final de vêtement. Elle ne constitue donc pas en soi un avantage concurrentiel permettant directement d'acquérir des parts de marché.

**Tableau 4.6. : Proposition de grille de classification pour l'identification des stratégies concurrentielles de petites entreprises dans l'habillement**

<b>Avantage compétitif</b> <b>Sources de l'avantage compétitif</b>	Différenciation du produit	Avantage coût du produit	Stratégie mixte
<i>Source de la différenciation du produit</i>			
Qualité – esthétique du produit			
Qualité – longévité du produit			
Qualité – conformité du produit			
<i>Minimisation des coûts directs</i>			
Contrôle des coûts			
Innovation en procédés de production			
Investissements en équipements nouveaux			
Economies d'échelles			
<i>Minimisation des coûts indirects</i>			
Contrôle prévention qualité			
Anticipation sur la demande			
Réaction à la demande			
Analyse information sur les ventes			
<i>Largeur cible</i>			
Marché cible large			
Marché cible étroit			
<i>Enumération des activités pour chacune des fonctions de l'entreprise</i>			

Source : Adaptée des travaux de Amboise (1990)

Après avoir défini le type de stratégie générique des entreprises, l'auteur propose d'énumérer les activités pour chacune des fonctions de l'entreprise assumées par celles qui contribuent à acquérir la compétence distinctive. Ce procédé permet d'analyser de façon systématique les sources de l'avantage compétitif de la firme, d'étudier la manière dont elle construit sa stratégie en s'assurant de la cohérence de la chaîne de valeur.

En effet, le succès d'une entreprise dépend principalement des résultats obtenus par elle dans un très petit nombre de domaines. Toutes les activités ne possèdent donc pas le même poids et n'apportent pas la même valeur au consommateur. Par conséquent, il ne s'agit pas tant de rechercher l'avantage concurrentiel sur chacune d'entre elles que de déterminer celles qui peuvent être la base d'un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable. Il s'agit donc de savoir à quel niveau de la chaîne de valeur est ressenti un besoin de compétences distinctives.

Nous entendons par facteurs clés de succès (FCS), les domaines critiques dans lesquels il faut absolument que les résultats soient optimaux. Ces facteurs clés de succès sont liés à l'évolution de l'environnement et comme l'indique Desreumaux (1993), ils affectent les positions concurrentielles des entreprises dans un secteur. Les plus performantes seront celles qui sauront les identifier, les gérer (notamment en affectation de ressources), les contrôler au mieux.

L'objectif est de repérer sur quelles fonctions élémentaires, les dirigeants choisissent de concentrer leurs efforts, leurs ressources pour acquérir des compétences distinctives décisives, susceptibles de fournir un avantage concurrentiel. Autrement dit, il s'agit de repérer les fonctions au niveau desquelles les entreprises ont identifié des facteurs clés de succès. Les entreprises ayant choisi le même positionnement stratégique, poursuivant des stratégies homogènes, occupant des emplacements similaires dans l'espace des facteurs de succès, forment un groupe stratégique (Porter, 1982).

## SYNTHESE CONCLUSIVE

Ce chapitre a permis d'expliquer les différentes modalités des relations de sous-traitance. Notre réflexion s'est déroulée en cinq étapes développées ci-dessous :

- Nous avons rendu opérationnelles les dimensions critiques, d'une part mises en exergue dans les modèles théoriques des relations interentreprises, et d'autre part apparaissant comme des éléments distinctifs entre les différentes relations de sous-traitance observées dans des travaux empiriques.

- Nous avons expliqué la notion de dispositifs de coordination. Il s'agit des mécanismes dont disposent les donneurs d'ordres pour maximiser les chances que la transaction soit efficace (ni retard dans les livraisons, ni défaut de qualité, ni accaparement de la quasi-rente par le partenaire). Leur mode d'action est variable. Ils exercent soit une contrainte sur le sous-traitant en faisant peser une menace de sanction, soit une influence subtile en rendant explicite une promesse de gain. Ces sanctions ou ces gains peuvent être rattachés au système juridique, économique, organisationnel ou social selon que le donneur d'ordres cherche à agir sur les motivations pécuniaires de manière formelle ou informelle, ou sur les motivations non pécuniaires à participer au processus décisionnel au sein de l'organisation ou à créer des liens sociaux.

- Du point de vue théorique, notre approche de la gestion des relations interentreprises s'inscrit dans le courant des auteurs qui reconnaissent l'enchevêtrement entre les différents dispositifs de coordination (Brousseau, 1996, 2001 ; Bradach et Eccles, 1989 ; Froelicher, 2000 ; Baudry, 1995 ; Lepers, 2003 ; Brulhart et Favoreu, 2003 ; ...).

- La réflexion que nous avons menée dans ce chapitre, nous semble de nature à améliorer l'appréhension des différentes physionomies de relations de sous-traitance existante. La notion de dispositifs de coordination constitue un outil théorique qui permet *a priori* de comprendre de manière pertinente les différents modes de relation de sous-traitance allant de la sous-traitance *stricto sensu* au partenariat vertical parce qu'il permet d'appréhender l'ensemble des composantes du management de ces relations. Nous proposons d'évaluer la pertinence du modèle que nous avons construit à nous basant sur cette notion de dispositifs de coordination, en l'appliquant à l'étude de la gestion des relations de sous-traitance dans l'habillement marseillais.

○ Pour ordonner, classer, regrouper les données que nous avons recueillies sur les stratégies des entreprises marseillaises appartenant aux différentes filières de l'habillement, la base de classification que nous avons choisie est adaptée de celle proposée par Amboise (1990) qui elle-même s'inspire des modifications apportées à celle de Porter (1980 et 1986) par les auteurs qui ont écrit sur la PME.

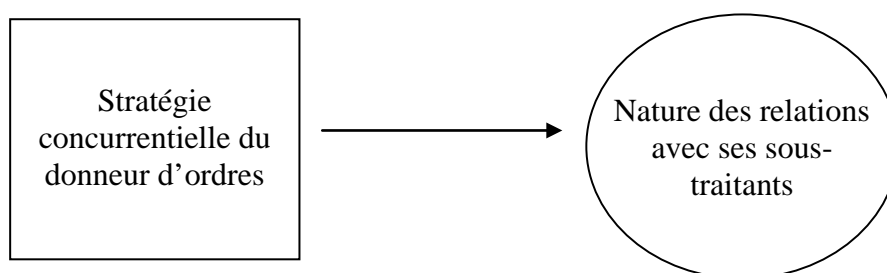
Toutes les grilles de classification mobilisées pour notre analyse étant décrites, nous pouvons à présent expliquer comment nous envisageons de les mettre en œuvre dans notre recherche, comment nous envisageons de les articuler avec les données empiriques autrement dit, nous pouvons expliquer quelle a été l'architecture de notre recherche.

## CHAPITRE 5

### METHODOLOGIE ET TERRAIN

L'objectif de cette recherche doctorale est de construire un modèle<sup>59</sup> qui établit un lien entre les stratégies des donneurs d'ordres et la nature de leurs relations avec leurs sous-traitants. Les principales composantes de notre modèle causal peuvent être représentées de la manière suivante :

**Figure 5.1.: Stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance : composantes de notre modèle**



Nous considérons la stratégie concurrentielle du donneur d'ordres comme la cause finale<sup>60</sup> de la nature des relations avec ses sous-traitants. Autrement dit, nous considérons que les relations de sous-traitance ont une nature spécifique qui dépend des objectifs stratégiques ou des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs que s'est fixés le donneur d'ordres.

<sup>59</sup> Modèle est entendu ici au sens proposé par Guillaume (1971) : « un système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel ».

<sup>60</sup> Nous tenons à utiliser ce terme de *cause finale* car nous considérons que la stratégie concurrentielle n'est pas la *cause efficiente* de la nature des relations de sous-traitance, dans le sens où l'adoption d'une stratégie ne « produit » pas un management sans que les acteurs n'aient de pouvoir d'action sur ce dernier une fois leurs décisions stratégiques prises. Néanmoins, nous faisons l'hypothèse qu'il existe un mode de management des relations de sous-traitance qui est plus en cohérence que d'autre avec une stratégie concurrentielle. Cause efficiente = phénomène qui en produit un autre ; Cause finale = but en vue duquel s'accomplit un acte (Aristote, *Métaphysique*, I, 3, 983 cité par A. Lalande, 1992).

L'ambition de construire ce modèle nous a amené à répondre aux trois questions formulées dans l'introduction générale, à savoir :

- Quels sont les différents types de relations de sous-traitance et les différents types de stratégies des donneurs d'ordres dans l'habillement ?
- Quelles sont les dimensions spécifiques qui caractérisent ces différentes relations de sous-traitance et ces différentes stratégies concurrentielles ?
- Comment expliquer les liens qui existent entre les dimensions spécifiques associées à chaque type de relation de sous-traitance et celles associées à chaque type de stratégie ?

La démarche de recherche qui nous semble la plus adaptée pour répondre à ces questions, est une démarche abductive consistant à procéder par allers et retours entre des données empiriques et des connaissances théoriques dans le but de donner du sens aux observations réalisées. Dans la première section de ce chapitre, nous exposons de manière détaillée notre démarche de recherche et dans une deuxième section, nous présentons le terrain dans lequel nous avons puisé les données empiriques qui fondent notre recherche.

## I – Architecture de la recherche

L'architecture est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : paradigme, lien entre concepts et données, nature des données, type d'approche, etc... Eu égard à l'imbrication et aux interactions réciproques caractérisant ces différents éléments, il apparaît nécessaire de préciser les étapes successives de la démarche de modélisation que nous avons adoptée pour répondre à nos questions de recherche. Ces étapes sont au nombre de cinq :

- positionnement épistémologique (§1.1.) ;
- stratégie d'accès au réel (§1.2.) ;
- collecte des données (§1.3.) ;
- choix des concepts pour l'analyse du système à modéliser (§1.4.) ;
- spécification des relations entre les variables ou concepts du modèle (§1.5.).

Au cours de notre recherche, ces cinq étapes ne se sont pas succédées de façon linéaire les unes après les autres. Nous avons effectué de nombreux allers et retours entre elles.

Reconstituer notre raisonnement méthodologique de manière fidèle à ce qu'il a été réellement serait inintelligible. Ainsi, le plan de cette section est présenté selon une logique reconstruite, celle d'une recherche "idéale" au cours de laquelle nous nous serions engagée sur des voies sans jamais rebrousser chemin soit parce qu'elles n'amèneraient pas au bon endroit, soit parce qu'un autre angle de vue serait nécessaire, etc.

## 1.1. Positionnement épistémologique

Bien qu'il soit parfois éludé, tout travail de recherche repose sur un positionnement épistémologique. La vision de la réalité et la relation que le chercheur entretient avec celle-ci, influe inéluctablement sur la nature de la connaissance qu'il vise à produire. Ainsi, afin que les choix opérés ne compromettent pas la cohérence globale du projet de recherche entrepris, plusieurs auteurs considèrent que le positionnement épistémologique choisi doit être clairement explicité (Royer et Zarlowski, 2003 ; Denzin et Lincoln, 2000 ; Grunow, 1995 ; Otley et Berry, 1994). Tout chercheur se doit donc de s'interroger sur la nature de la réalité qu'il pense appréhender, sur la nature de la réalité connaissable, sur le lien qu'il entretient avec son objet de recherche et sur la démarche de production de connaissance qu'il souhaite adopter.

Afin d'exprimer le plus clairement possible la nature de notre positionnement, nous évoquerons d'abord la perspective paradigmatique adoptée, nos objectifs concernant le statut des connaissances produites par notre recherche, puis nous expliquerons la démarche avec laquelle nous comptons faire le lien entre les concepts et les données.

### 1.1.1. Une perspective interprétativiste

Notre recherche n'a pas pour objectif de découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs, ni de contribuer à construire avec les acteurs la réalité sociale. Autrement dit, elle ne se situe pas, respectivement, dans la mouvance positiviste ou constructiviste, mais dans une position intermédiaire. Notre objectif est de comprendre les significations que les interviewés attachent à la réalité sociale (Allard-Poesi et Maréchal, 2003), de comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale (Girod-Séville et Perret, 2003). Nous cherchons à comprendre, d'une part, comment les entreprises marseillaises dans l'habillement définissent leurs compétences distinctives, et d'autre part, comment elles construisent leur relation de sous-traitance. Eu égard à nos *a priori*, nous estimons qu'il n'existe pas une réalité



directement accessible par le chercheur mais plutôt une représentation globale qui se façonne au fil de la confrontation des perceptions individuelles recueillies. La réalité que nous observons et récoltons est déformée par le prisme des individus qui sont prisonniers de leurs contextes sociaux respectifs (Berger et Luckman, 1996).

Nous ne mettons pas en œuvre les moyens pour découvrir La Vérité, les lois qui s'imposent aux hommes, mais davantage une représentation subjectivement partagée par les acteurs interrogés. Nous espérons néanmoins, ouvrir des voies de recherche qui aillent dans ce sens, qui s'attachent à faire naître de la confrontation de ces perceptions subjectives, une objectivité certaine des résultats présentés (Miles et Huberman, 2003).

Notre démarche de compréhension et de création de connaissances passent essentiellement par le fait de « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés selon l'expression de Girod-Séville et Perret (2003). C'est pourquoi nous nous sommes attachée à mener l'analyse des données jusqu'à obtenir des schémas et des tableaux qui offrent une représentation synthétique et visuelle de la gestion des relations verticales et des stratégies étudiées.

Sur ce socle épistémologique, précisons dès lors comment nous articulons concepts et données dans notre raisonnement.

### 1.1.2. Une démarche abductive

Pour établir un lien entre concepts et données, nous avons adopté une démarche hybride de traduction qui emprunte des caractéristiques à la mesure et à la traduction. Nos grilles d'analyse ont été construites en partie en déterminant les indicateurs de mesure nécessaires à la traduction d'un concept (démarche désignée par le terme de *mesure* ou *opérationnalisation des concepts*), et en partie en traduisant des données en concepts grâce à des procédés de codage et de classification (démarche désignée par le terme d'*abstraction*)<sup>61</sup>.

Par soucis d'intelligibilité, nous avons présenté dans les deux premiers points de cette section, notre démarche d'opérationnalisation des concepts. Cette explication offre une représentation simplifiée de notre démarche de traduction puisqu'elle suggère que le lien entre concepts et données a été établi sans faire d'allers et retours entre le monde théorique et le monde empirique. Or, ces concepts ont été choisis pour constituer notre cadre d'analyse

---

<sup>61</sup> Angot et Milano (2003) expliquent en détail ces deux démarches de traduction. Néanmoins, ils ne parlent pas de démarche de traduction hybride.

conceptuel parce qu'ils ont été construits antérieurement par des auteurs de référence, mais aussi parce qu'ils apparaissaient avec la traduction des données recueillies sur le terrain.

Ce type de démarche, que nous avons adopté pour répondre à nos questions de recherche, est désigné par le terme de *démarche exploratoire hybride*. Cette démarche consiste à procéder tout au long de la recherche par allers et retours entre le matériau empirique collecté et des connaissances théoriques dans le but de donner du sens à ses observations (Thiétart, 2003), d'éprouver ses hypothèses sur les relations entre les variables ou concepts du modèle. Cette démarche exploratoire hybride permet de produire des construits théoriques fortement "enracinés" dans les faits considérés. Le mode de raisonnement, dans ce cas, est l'abduction. Il s'agit de proposer de nouvelles conceptualisations, explications ou conjectures valides et robustes, rigoureusement élaborées. Koenig<sup>62</sup> (1993) propose la définition suivante : "L'abduction est l'opération, qui n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter."

La littérature existante ne nous permet pas de dégager un modèle utilisable tel quel pour expliquer la nature des relations entre donneur d'ordres et sous-traitants marseillais dans l'habillement. Nous avons donc été conduits à écarter une approche hypothético-déductive. Il ne s'agit pas, bien sûr, d'ignorer les nombreuses théories développées sur les relations inter-entreprises et sur les notions nécessaires à la compréhension des relations de sous-traitance, mais bien au contraire de les structurer en un cadre conceptuel matérialisé lors de l'analyse par des grilles de lecture qui endossent le rôle de « traducteurs théoriques » des faits empiriques collectés.

Notre démarche ne peut être qualifiée d'inductive puisque notre objectif initial consiste à tester l'hypothèse de la supériorité, en terme d'efficacité, du partenariat vertical sur la sous-traitance *stricto sensu*. L'objectif étant de montrer qu'un soutien à la coopération entre des entreprises ne peut être légitimé par le simple fait qu'il y a une "agglomération spécialisée d'établissements".

Par ailleurs, contrairement à l'induction, notre démarche n'a pas pour objectif de conférer à la découverte une constance *a priori* (loi), la spécificité de notre terrain d'observation ne nous permettant pas d'avoir cette ambition. L'abduction confère aux

---

<sup>62</sup> Cité par David A, Hatchuel A. et Laufer R. (eds), 2001.

observations un statut explicatif ou compréhensif. Elle consiste à proposer des hypothèses explicatives qui pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testées ensuite à un niveau général. Nous laissons ce travail pour des recherches ultérieures.

Après avoir défini notre positionnement épistémologique, il est nécessaire d'apporter des précisions sur les choix méthodologiques plus opérationnels. Nous commencerons par présenter notre stratégie d'accès au réel.

## 1.2. Stratégie d'accès au réel

Choisir des données adéquates avec les questions de recherche, c'est trouver l'adéquation entre la finalité poursuivie (dans notre cas, comprendre le sens que donnent les acteurs de l'habillement à leur rôle de donneur d'ordres), l'approche adoptée (dans notre cas qualitative), et les données traitées.

Dans un premier temps, nous présentons les raisons pour lesquelles nous avons choisi une approche qualitative (§1.2.1.), dans un second temps, les raisons pour lesquelles les outils statistiques occupent une place mineure dans notre travail (§1.2.2.). Nous terminons cette section par la justification de la nature des données empiriques sur lesquelles est basée notre analyse (§1.2.3.)

### 1.2.1. Une démarche qualitative

La démarche d'investigation adoptée se situe entre l'étude de cas et l'enquête, ce que Miles et Huberman (1994) appellent l'étude de cas multiples. Cette démarche semble la mieux adaptée pour construire notre modèle.

En premier lieu, l'établissement d'un lien entre deux variables/concepts impliquent de comparer plusieurs cas d'entreprises se positionnant différemment par rapport à ces variables/concepts. Ces variables/concepts comportent plusieurs dimensions et une seule entreprise ne permet pas de vérifier l'ensemble de ces dimensions. L'étude de cas multiples permet d'évaluer la pertinence et la portée des relations établies, non dans l'optique d'une représentativité statistique des cas étudiés, mais par rapport au schéma théorique que cette approche permet de développer (Miles et Huberman, 1994, p173).

En second lieu, la complexité des variables/concepts prises en compte, ainsi que le caractère exploratoire de l'analyse, impliquent de procéder par entretiens directs auprès des

entreprises, ce choix posant une limite au nombre de cas étudiés. Les entretiens consistent à recueillir les propos des donneurs d'ordres marseillais dans l'habillement sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs sous-traitants et sur leur stratégie concurrentielle. Par ailleurs, nous avons recueilli les points de vue de sous-traitants marseillais sur les relations avec leurs donneurs d'ordres.

### 1.2.2. Des outils statistiques faibles

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 présentant les acteurs de l'industrie de l'habillement, d'une part, certains donneurs d'ordres sont des distributeurs, et d'autre part, certains fabricants ont créé des réseaux de magasins propres ou franchisés. Ainsi, certains distributeurs sont devenus concepteurs-producteurs et les fabricants se sont transformés en concepteurs-distributeurs. Il devient difficile de distinguer l'acteur qui conçoit et celui qui distribue, chaque opérateur donnant l'impression d'exercer le même métier. La frontière entre production et distribution devient de plus en plus floue (Parat, 1998 et 2000). Par ailleurs, certains fabricants possèdent un outil de production en propre et ne font pas appel à la sous-traitance (bien que cela soit de plus en plus rare).

Ainsi, il est devenu impossible de repérer les donneurs d'ordres dans les données récoltées par l'INSEE qui considère l'activité commerciale ou l'activité industrielle de manière exclusive. Ne pouvant être rigoureux, le traitement statistique ne prend donc qu'une place très accessoire dans notre analyse.

### 1.2.3. Des données primaires et des données secondaires externes

Le matériel empirique qui fonde notre recherche est constitué essentiellement de données primaires ; nous en justifions l'utilisation dans un premier paragraphe. Ces dernières ne pouvant répondre à la totalité de nos interrogations, nous avons dû recourir à certaines données secondaires externes<sup>63</sup> dont nous présentons les sources dans un second paragraphe.

---

<sup>63</sup> Données qui existent déjà et produites par des acteurs extérieurs à notre terrain.

### *1.2.3.1. Justification de la création de données primaires*

Adopter une perspective interprétativiste, c'est choisir d'avoir une confrontation directe à la réalité qui a été choisie pour être étudiée. En effet, pour le chercheur interprétatif, la réalité est essentiellement mentale et perçue, et le sujet et l'objet étudiés sont fondamentalement interdépendants (Schwandt, 1994)<sup>64</sup>. De par ces hypothèses, l'objectif du chercheur est de développer une compréhension de la réalité sociale. Le développement d'un tel type de connaissances passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction. Seule cette compréhension permet d'assigner un sens aux comportements des individus (Schwandt, 1994). L'objet d'une recherche interprétative implique donc d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres (Hudson et Ozanne, 1988)<sup>65</sup>.

La définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié. Cette immersion permet de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). Ainsi, dans un souci de cohérence entre la finalité de notre recherche et la nature des données traitées, nous avons créé nos propres données empiriques, dites données primaires.

### *1.2.3.2. Sources et justification du recours à des données secondaires*

Nous avons eu recours à des données secondaires externes principalement parce qu'elles ont permis d'étoffer ou de confirmer les données recueillies sur notre terrain qui étaient parfois pauvres étant donné la contrainte géographique que nous nous imposions, à savoir étudier le tissu industriel de la région PACA. Ces informations étaient particulièrement insuffisantes concernant les distributeurs-concepteurs, leurs partenaires et leurs stratégies concurrentielles puisqu'une seule entreprise marseillaise travaille avec ce type d'acteur. Par ailleurs, les études concernant ce type d'acteur et leurs partenaires (Parat, 1998 ; Billiotet, 1999) fournissent beaucoup d'informations (au regard des données primaires recueillies sur les autres types d'acteurs) et présentent les avantages de la rapidité d'obtention et de la valeur historique. Ces données secondaires constituent donc une bonne partie du matériel empirique concernant les distributeurs-concepteurs.

---

<sup>64</sup> Cité par Allard-Poesi F. et Maréchal C.G. (2003).

<sup>65</sup> Idem.

Nous avons également eu recours à des données secondaires concernant les entreprises du Sentier marseillais pour deux raisons principales : la première liée à notre terrain, la deuxième liée à la littérature. En effet, l'accès à ces acteurs est difficile, certainement en raison du fort recours à la fraude (Lazzarato et *alii*, 1993). Nous avons rencontré seulement trois dirigeants d'entreprise du Sentier marseillais. En outre, les études sur le fonctionnement des entreprises du Sentier sont nombreuses qu'il s'agisse de Sociologie (Montagné-Villette, 1990 ; Missaoui, 1995), d'Histoire (Green, 1998), d'Economie (Jollès, Bounine, 1989) ou d'Economie Politique (Lazzarato et *alii*, 1993), et fournissent ainsi des données riches.

### 1.3. Collecte des données primaires

La collecte de données primaires consiste à rassembler le matériel empirique sur lequel nous fondons notre recherche issu de notre enquête de terrain. Notre démarche de collecte est constituée d'un ensemble d'éléments que nous allons décrire successivement, il s'agit du mode de collecte des données, de la constitution d'un échantillon, de la prise de contact avec les enquêtés et des interviews.

#### 1.3.1. Un guide d'entretien évolutif pour des entretiens semi-directifs

Afin de mener notre enquête, nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs. Ce mode d'enquête est le seul capable de mettre en confiance l'enquêté pour qu'il parle avec sincérité de sa façon de gérer ses relations avec ses partenaires. Il s'agit d'amener le sujet à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'il met en place vis-à-vis du regard extérieur sur son comportement ou sa pensée. Le risque étant d'entendre : « Nous sommes parfaitement satisfaits des relations avec nos partenaires. Il n'y a rien à expliquer ».

Notre guide d'entretien présente les thèmes que l'enquêteur doit avoir parfaitement en tête afin de pouvoir poser les bonnes questions au bon moment, c'est-à-dire sans dévier du déroulement naturel de l'entretien qui doit être ressenti comme une discussion instructive. Grâce à l'organisation d'entretiens ouverts, nous pensons lever (au moins en partie) une des limites des entretiens fermés qui est le risque de rétention d'information ou d'altération de la réalité.

Notre guide d'entretien a évolué lorsque certaines variables se sont révélées plus intéressantes sur le terrain que nous ne le pensions *a priori*. Nous tenons à souligner que, par

soucis d'adaptabilité au déroulement des entretiens, nous n'avons donc pas mener notre série d'entretiens de façon systématique et délibérée avec les différents sujets rencontrés. Les entretiens ont donc été utilisés en partie, à des fins de comparaison, et pour une autre partie, de façon heuristique et émergente à des fins d'accumulation de connaissances.

Le guide d'entretien présentait huit thèmes à aborder :

1. Caractéristiques générales de l'entreprise (Chiffre d'affaires ; production ; marge ; Export ; gamme de produit) ;
2. Compétences internes (Conception ; Approvisionnement ; Commercialisation) ;
3. Point fort de l'entreprise (Avantage compétitif) ;
4. Relation avec les sous-traitants ;
5. Relations avec les clients ;
6. Relations avec les entreprises concurrentes, situées au même niveau du processus productif ;
7. Relations transversales, avec les acteurs institutionnels essentiellement ;
8. Parcours du PDG.

### 1.3.2. Un échantillon stratifié

Nous avons choisi pour construire notre échantillon de segmenter la population étudiée (les entreprises donneuses d'ordres dans l'habillement) à partir d'un critère défini *a priori* (le créneau sur lequel se situe l'entreprise). Cette méthode repose sur l'hypothèse selon laquelle il existe une corrélation entre un des phénomènes étudiés (les stratégies concurrentielles des donneurs d'ordres dans l'habillement) et les critères retenus pour segmenter la population. L'objectif était d'obtenir des groupes d'entreprises les plus homogènes possible par rapport au phénomène étudié.

Notre échantillon d'enquête est construit à partir de l'index mode méditerranée 2002 répertoriant les entreprises de l'habillement de la région PACA selon le créneau sur lequel elles se situent. Sur la base de notre enquête de terrain préparatoire, nous avons trouvé cinq créneaux occupés par les entreprises donneuses d'ordres dans l'industrie de l'habillement à Marseille : Vêtements de sport (fabrication sous-traitée en Asie) ; Sportswear masculin (Fabrication sous-traitée en Europe) ; Prêt-à-porter féminin créatif (Fabrication sous-traitée en Europe) ; Sentier marseillais (Fabrication sous-traitée à Marseille ou Paris) ; Articles basiques

destinés à la vente par correspondance ou vente en hyper et supermarchés (propre usine en Afrique méditerranéenne).

Les éléments de l'échantillon ont ensuite été sélectionnés de manière aléatoire dans chacune des strates. Notre objectif était de choisir au hasard environ 5 entreprises dans chaque créneau. Néanmoins, le fait de limiter notre étude à une zone géographique sur laquelle certains types d'entreprises sont peu nombreux voire unique (sur le créneau des articles destinés à la vente par correspondance ou vente en hyper et supermarchés), ne nous a pas permis d'avoir un échantillon d'entreprises identique pour chaque créneau. Cela ne compromet cependant pas la cohérence globale de notre projet de recherche puisque nous adoptons une perspective interprétativiste et non positiviste de la réalité. Nous n'avons pas cherché à construire un échantillon représentatif, mais un échantillon qui "donne à comprendre" nos observations.

Nous avons pu étudier trois entreprises positionnées sur le créneau vêtements de sport, trois entreprises sur le créneau sportswear masculin, dix entreprises dans le prêt-à-porter féminin créatif, deux entreprises du Sentier marseillais et une entreprise sur le créneau articles basiques destinés à la vente par correspondance ou vente en hyper et supermarchés (qui s'est avérée être à la fois sous-traitante de premier rang et donneuse d'ordres).

Au total, nous avons étudié dix-neuf entreprises donneuses d'ordres.

L'échantillon des entreprises sous-traitantes est un échantillon aléatoire simple étant donné que notre base de sondage sur les acteurs de l'habillement – l'index Mode Méditerranée— ne donne pas d'information qui pourrait nous servir de critère de sélection. Néanmoins, l'activité de la majorité de ces sous-traitants est la confection, activité sans complexité. Nous avons pensé que cet échantillon aléatoire simple serait relativement homogène. Nous avons interviewé sept confectionneurs (une entreprise du Sentier et six entreprises dans le prêt-à-porter féminin ou sportswear masculin), un teinturier et un vendeur et réparateur de machine.

Les caractéristiques principales des entreprises que nous avons étudiées sont présentées dans l'annexe 3.



### 1.3.3. Prise de contact avec les enquêtés et interviews

Pour éviter que l'interviewé soit méfiant, nous avons préféré demander un entretien quand nous étions "recommandé" par une connaissance de l'enquêté. Pour cette raison, nous avons préféré contacter par téléphone et/ou courrier (selon les difficultés à entrer en contact) d'abord les donneurs d'ordres qui soutiennent l'activité de l'IMM (partenaire officiel du projet de recherche). Nous avons demandé ensuite à ces fabricants leur accord pour donner leur nom lorsque nous prenions contact avec un de leur sous-traitant ou collègue qui pouvait être disposé à nous recevoir et à se prêter au jeu de l'entretien. Cependant, au cours des entretiens, nous préférons ne pas mettre en avant le fait que notre travail a été financé par le conseil régional et soutenu par l'IMM afin que l'enquêté ne croit pas que nous étions de tel ou tel "côté". En ce qui concerne les donneurs d'ordres du Sentier, le premier que nous avons rencontré nous a conseillé d'aller directement dans leur boutique car dans le Sentier, « on n'apprécie pas les demandes de rendez-vous par courrier trop impersonnelles ; on a besoin de savoir à quoi la personne ressemble ».

Les interviews ont été enregistrés et entièrement retranscrits pour trois raisons essentielles :

- rendre par écrit la richesse, la complexité et les nuances de la parole de l'interviewé (Beaud et Weber, 1998) ;
- limiter les risques d'enrichissement ou d'appauvrissement des entretiens ;
- éviter d'être accaparé par la prise de note pour disposer d'une attention suffisante pour tirer totalement partie des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien.

Des extraits de ces interviews sont présentés pour appuyer notre réflexion. Afin de préserver l'anonymat et la confidentialité, nous utilisons des pseudonymes pour désigner les personnes interviewées.

## 1.4. Choix des concepts pour l'analyse causale

Analyser les données collectées pour la construction d'un modèle nécessite d'évaluer les concepts selon un certain nombre de dimensions représentant les différentes formes qu'ils peuvent prendre. Les concepts représentatifs du phénomène étudié, les modalités de ses composantes émergent en opérant des allers et retours entre les données primaires, les données secondaires externes et la théorie.

Après avoir présenté les objectifs concernant le statut de la connaissance produite par l'analyse des données, nous présenterons la méthode d'analyse des données que nous avons utilisée. Cette méthode s'apparente à la méthode inductive de « codage ouvert » proposée par Glaser et Strauss (1967). Elle permet de « couper, d'examiner, de comparer de conceptualiser et de catégoriser les données ». Elle se déroule en quatre phases interactives : Dénomination des phénomènes ; Découverte des catégories ; Dénomination des catégories ; Développement des catégories. Nous terminerons cette section, en présentant quelques exemples de codage des données primaires.

#### 1.4.1. Dénomination des phénomènes

Au cours de cette première phase d'analyse des données, nous avons cherché à donner un nom aux phénomènes décrits par les interviewés.

La dénomination de ces phénomènes s'est effectuée par allers et retours entre les entretiens et la littérature : nous avons recherché les similitudes entre les thèmes développés par les interviewés et les concepts déjà utilisés dans la littérature pour analyser les stratégies concurrentielles, les relations de sous-traitance et les relations inter-entreprises en général.

Dix thèmes sur la stratégie concurrentielle ont été abordés. Ces thèmes sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 5.1. : Dictionnaire des thèmes sur la stratégie concurrentielle**

(1) Volume du marché visé, nombre d'articles par an fabriqués	(6) Segments de marché visés : Type de produit et type de clientèle selon âge, genre et nationalité
(2) Avantage compétitif perçu	(7) En ce qui concerne la conception : Moyens mis en œuvre pour assurer la qualité, la variété, limiter les coûts et les délais ;
(3) Gamme des produits	(8) Approvisionnement : Moyens mis en œuvre pour assurer la qualité, la variété, limiter les coûts et les délais ;
(4) Pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la création	(9) Fabrication (coupe, assemblage) : Moyens mis en œuvre pour assurer la qualité, la variété, limiter les coûts et les délais ;
(5) Pourcentage du chiffre d'affaires consacré à l'analyse de la demande	(10) Commercialisation : Moyens mis en œuvre pour assurer la qualité, la variété, limiter les coûts et les délais.

Quatorze thèmes sur le management des relations entre donneur d'ordres et sous-traitants ont été abordés. Ces thèmes sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 5.2. : Dictionnaire des thèmes sur le management des relations de sous-traitance**

(1) Durée des relations avec sous-traitants	(4) Forme du contrat (au sens général) entre DO et ST ; définition du produit à fabriquer ; définition des moyens à mettre en œuvre ; définition des dates et points de livraison ;
(2) Réputations des acteurs marseillais de l'habillement à l'extérieur et à l'intérieur du milieu ;	(5) Forme de contrôle du DO sur ST ;
(3) Intimité avec le sous-traitant ou relation purement professionnelle (rôle de la confiance ; de la réputation)	(6) Mode de rémunération ;
(7) Description des affrontements entre DO et ST ;	(11) Sanctions prises en cas de non-respect du contrat ;
(8) Description des affrontements avec les concurrents ;	(12) Récompenses versées en cas d'efforts extraordinaires ;
(9) Participation du sous-traitant (dans la conception du produit ; dans le choix des méthodes de fabrication) ;	(13) Clause d'exclusivité et autres manœuvres pour que le sous-traitant soit exclusif ;
(10) Risque d'opportunisme du partenaire et Rôle du contrat ;	(14) Facilité perçue pour trouver un nouveau partenaire.

#### 1.4.2. Découverte, dénomination et développement des catégories

Au cours de cette phase, nous avons cherché à réduire le nombre de concepts issus de la première phase. Pour cela, au sein de chaque thème nous avons regroupé les éléments en plusieurs dimensions pour créer des catégories. Nous avons procédé par association (regroupement des éléments semblables, décrivant une décision ayant le même objectif, ou décrivant le même phénomène) ou par dissociation (séparation des éléments dissemblables).

Comme la dénomination des phénomènes, la découverte et la dénomination de ces catégories se sont effectuées par allers et retours entre les entretiens et la littérature.

##### 1.4.2.1. Catégories sur le thème des stratégies concurrentielles

Sur le thème des stratégies concurrentielles des donneurs d'ordres, cinq catégories liées à dix-sept sous-catégories ont été retenues :

- Avantage compétitif (coût, qualité ou coût et qualité) ;
- Moyens mis en œuvre pour diminuer les coûts directs (coût de la conception, des tissus, de la coupe, de l'assemblage, de la commercialisation) ;

- Moyens mis en œuvre pour diminuer les coûts indirects de la non-qualité ou de la mévente (contrôle de prévention de la qualité et réactivité) ;
- Moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif de qualité (qualité de la conception, des tissus, de la coupe, de l'assemblage, de la commercialisation) ;
- Taille du marché visé, en nombre de segments et en volume de vêtements distribués.

La littérature concernant ces catégories, leurs propriétés et leurs dimensions (les différents moyens qui peuvent être mis en œuvre pour atteindre ces objectifs) est présentée dans le chapitre 4.

**Tableau 5.3. : Catégories et indicateurs sur le thème des stratégies concurrentielles**

Composante	Catégories	Indicateurs
Objectifs stratégiques	Avantage compétitif	Avantage(s) compétitif(s) perçu(s) par le dirigeant (qualité, coût ou qualité et coût) / Gamme des produits
	Marché cible	Nombre de segments de marché visés (type de produit et type de clientèle selon âge, genre et nationalité) Volume de vêtements distribués
Moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif stratégique	Sources de la qualité	Pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la création Gamme des tissus et autres matières premières ou fournitures. Contrôle de détection de la qualité des fournitures. Sélection des sous-traitants. Contrôle qualité produits finis.
	Minimisation des coûts directs	Minimisation des coûts de conception ; des matières premières ; de l'assemblage ; de la commercialisation.
	Minimisation des coûts indirects	Contrôle de prévention de la qualité ; Pourcentage du chiffre d'affaires consacré à l'analyse de la demande ; Réactivité mesurée par le délais de conception, de fabrication et de livraison.

Pour mesurer les stratégies concurrentielles, nous adoptons une approche subjective qui se fonde essentiellement sur une interrogation des dirigeants sur l'importance qu'ils accordent aux dimensions concurrentielles (Le Roy et Torrès, 2001). Il est alors possible de reprocher à cette méthode de ne pas mesurer effectivement la stratégie concurrentielle mais la perception qu'en a le dirigeant. Toutefois, Le Roy et Torrès (2001) soulignent que dans une recherche portant sur les P.M.E., il est difficile d'envisager de recourir aux mêmes critères objectifs que dans les grandes entreprises, par exemple le budget alloué au service de R&D,

ou le budget alloué au service de communication. En effet, il est rare qu'il y ait des divisions fonctionnelles dans les P.M.E., ce qui rend la définition des budgets pour le moins périlleuse. De plus, il est particulièrement déterminant de se placer du point de vue du dirigeant, acteur prépondérant de la décision stratégique dans ce type d'organisation (Julien et Marchesnay, 1987).

#### *1.4.2.2. Catégories sur le thème du management des relations entre donneur d'ordres et sous-traitant*

Sur le thème du management des relations de sous-traitance, sept catégories ont été retenues. Il s'agit de types de dispositifs de coordination. Les indicateurs choisis pour ces catégories sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 5.4. : Dimensions et indicateurs sur le thème  
du management des relations de sous-traitance**

Dimensions	Indicateurs	Référents théoriques
Dispositifs sociaux structurels	- Réputation des acteurs de l'habillement marseillais dans leur ensemble ; - La nature des liens (entraide, solidarité) entre les membres des familles, communautés ou groupes donnés.	La définition de la confiance intuitu personae (Zucker, 1986)
Dispositifs sociaux relationnels	- Perception de la loyauté du partenaire ; - Intimité entre les partenaires ; - Investissement en terme de temps et de sentiment ; - Perception de la réciprocité des dons.	- Les définitions de confiance cognitive et affective (Mc Allister, 1995) ; - La description du processus de renforcement de la confiance par Mauss (1950)
Sanction économique non juridique	- Nombre de partenaires externes et leur part dans le chiffre d'affaires ; - Coût de redéploiement vers d'autres alternatives pour les deux parties	- L'approche par les ventes et profits de Stern et El Ansary (1992) - L'approche par le coût des alternatives de Porter (1982) ou Cadotte et Stern (1979)
Allègement menace sanction économique	- Amélioration des performances par l'acquisition de ressources spécifiques ; - Formation de coalition entre entreprises se situant au même stade du processus productif ; - Augmentation du nombre de clients.	- Porter (1982) ; L'approche par les performances de Frazier, (1983) - Théorie de la dépendance (Emerson, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978) ; - Emerson, 1962 et Blau, 1964

Incitation économique non juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de rémunération (montant fixé ou non en fonction des résultats) ;</li> <li>- Part de la marge du sous-traitant dans le prix de la transaction ;</li> <li>- Engagement sur la durée (informel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie des incitations : Lazear (2000)</li> <li>- L'analyse des mécanismes incitatifs dans les rel. inter-entreprises (Baudry, 1995)</li> <li>- Th. des jeux : Axelrod (1984)</li> </ul>
Sanction économique juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu des contrats (engagement sur la durée ; système amende-compensation) ;</li> <li>- Degré d'application des contrats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Th. des jeux : Axelrod (1984) ; Théorie de l'agence</li> <li>- Le modèle prise de parole-défection de Hirschman (1970)</li> </ul>
Dispositifs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'autonomie de décisions du sous-traitant ;</li> <li>- Forme de contrôle au cours de la transaction et du produit fini (efforts concentrés sur la détection ou la prévention).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle du leadership de Tannebaum et Schmidt (1958)</li> <li>- L'analyse des coûts associés à la qualité de Tarondeau (1998)</li> </ul>

Le terme de perception est souvent utilisé pour définir les indicateurs auxquels nous recourons. Ce terme est délibérément choisi car nous considérons que le comportement des acteurs est influencé plus par leurs perceptions de la réalité que par leur connaissance de la réalité objective (s'il en existe une). Dans cette perspective interprétativiste de la réalité, notre objectif est de mettre en œuvre les moyens pour découvrir la représentation subjectivement partagée par les acteurs interrogés plus à même de permettre la compréhension de leurs actes.

Le guide d'entretien idéal reprend l'ensemble de ces indicateurs. Celui que nous avons utilisé au cours de nos entretiens était rarement aussi complet car les indicateurs les plus pertinents apparaissent dans le courant de la discussion ou plus tard avec l'analyse des données. De plus, certains enquêtés n'ont pas répondu à l'ensemble des questions, soit par manque de temps, soit par soucis de confidentialité.

Par ailleurs, le fait d'étudier des entreprises adoptant des comportements très différents nous a dissuadé de mener nos entretiens de façon systématique avec les différents sujets rencontrés. Les indicateurs les plus pertinents n'étaient pas les mêmes, en effet, selon l'entreprise envisagée.

Ainsi, du fait de la nécessité de s'adapter face au déroulement des entretiens, et de l'incapacité de diriger parfaitement les entretiens sans détériorer la qualité des informations confiées, les entretiens n'ont pu être utilisés uniquement à des fins de comparaisons mais aussi à des fins d'accumulation de connaissances sur la nature des relations de sous-traitance.

### 1.4.3. Quelques exemples de codage de données primaires

Le tableau *infra* présente le codage de données extraites de trois entretiens d'acteurs de l'habillement. Il associe les données primaires à l'ensemble des indicateurs retenus sur le thème du management des relations de sous-traitance.

**Tableau 5.5. : Codage des données (des catégories sur le thème du management des relations entre DO et ST vers les indicateurs)**

Catégories	Extraits de l'entretien avec TRADIX <sup>66</sup> (ST)	Indicateurs
Perception de la menace de sanction économique	Mon CA ne se fait pas comme il devrait, donc c'est que j'ai quelque chose dans les prix qui ne va pas et quand j'essaie de les augmenter ça ne passe plus : je perds le client, il s'en fiche, il va ailleurs, hein. Il va ailleurs.(...) A l'étranger les DO sont très gâtés. Les ST là bas, il font la finition, le conditionnement, tout. Il leur donne les cintres tout là bas. Ils ont souvent de la malfaçon mais de moins en moins, parce que à force avec le temps, l'expérience vient	Perception du coût de redéploiement vers d'autres alternatives (faible pour les clients)
Allègement de la menace de sanction économique	Moi, je travaille avec Tradgar, les modèles, il les travaille tant que ça se vend, c'est toujours amélioré, là je n'ai pas de crainte : j'ai fait 150.000F d'investissement il y a 2 ans pour Tradgar. Enfin, pour Tradgar et pour moi, parce que ça ne me sert pas que pour lui.	Amélioration des performances par l'acquisition d'un actif spécifique
Allègement de la menace de sanction économique (tentative difficile)	Je me suis pris un peu le bec au téléphone avec Tradsol parce qu'il disait qu'il calculait son prix de façon à 6F la minute. Je lui dis : « Mais attendez vous rigolez on ne va plus avoir de travail ». De toute façon moi, je ne suis pas à 6F la minute parce que je n'ai pas de structure, je n'ai pas de secrétaire, pas de chef d'atelier. Bon, ça fait tomber le prix à la minute ça, hein. Je lui dis mais à 6F la minute on n'a plus une seule pièce à monter, ce n'est pas possible. C'est-à-dire qu'un tee-shirt qui demande 10 minutes, il faut prendre 60F, qui c'est qui va nous donner pour un tee-shirt 60F : ils sont en vente à 45F. (rire) ? (... <i>au cours d'un entretien quelques mois plus tard, elle me dira</i> ) Je crois que Tradsol calcule 0,30 €/minute et moi je calcule 0,36€/minute. Peut-être que moi, en appliquant 0,36 €/min j'arrive moins cher que lui avec ses 0,30€parce que je ne vais pas avoir les mêmes méthodes de travail, parce que je ne vais pas compter le temps de conditionnement...Voilà je ne sais pas. Je ne sais pas du tout. Tradsol veut signer des contrats avec ses clients pour être sécuriser. Et il me dit : "Il faut demander des contrats". Moi, je le laisse aller au casse pipe tout seul, moi je ne me mettrai jamais en porte à faux avec mes clients pour des histoires comme ça.	Formation de coalition entre ST (tentative difficile)
(Freins à ) l'allègement de la menace de sanction économique	Moi, j'avais ouvert ma porte largement à des confrères qui demandaient des renseignements parce que je suis quelqu'un d'ouvert et que je n'ai rien à cacher. Et puis après finalement je l'ai regretté parce qu'on vient, on voit pour qui vous travaillez, combien ils vous donnent pour ce truc et le lendemain, il téléphone au client et il lui propose un prix à façon inférieur.	(Freins à ) la formation de coalition entre sous-traitants

<sup>66</sup> Afin de préserver l'anonymat des personnes interviewées, dirigeant une entreprise marseillaise de l'habillement, les noms par lesquels nous les désignons sont des pseudonymes.

Dispositifs économiques incitatifs	Il y a des gens avec qui je travaille à l'année, comme Tradgar ou Traducré, il n'y a pas un mois où je n'ai pas une facture même petite. Ça, c'est les clients de fond, de base qui vont toujours passer avant les autres (...). Et puis après les autres c'est ponctuel, c'est à la saison, quand ils ont leur carnet de commande. (...) Avec Traducré, ça va faire 20 ans l'année prochaine que je travaille avec lui. On a commencé ensemble. Avec Tradgar, ça fait moins longtemps, c'est depuis 1997 simplement mais ça prend de plus en plus de force. Tradkian, ça fait 3-4 ans qu'on travaille ensemble mais lui, bon, c'est ses méthodes de travail, il fait des salons, il prend des commandes et puis il a ses périodes de fabrication 2 fois/an. Il n'a pas les mêmes méthodes de travail, peut-être qu'il y viendra mais pour l'instant c'est comme ça.	Durée des relations avec sous-traitants
Dispositifs économiques incitatifs (absence de)	Avec les 10 années qui viennent de passer, on est devenu très tolérant parce que à une certaine époque on voulait des séries, on était très exigeants... C'est vrai que c'est là qu'on gagne de l'argent, qu'on rentabilise. Mais le marché s'est tellement détraqué, les grosses séries partent à l'étranger. Aujourd'hui, il nous reste vraiment que les petites séries difficiles à faire, pas toujours bien payé parce que les prix ont souvent été étudiés pour de la délocalisation, donc ensuite quand ils ne peuvent pas délocaliser parce que les séries sont trop petites et qu'ils sont obligés de se rabattre sur la France, c'est vraiment des prix au ras les pâquerettes, vraiment. (...) Il y a un moment où le truc qu'on avait prévu à 38F, il faut le faire passer à 32F et à 32F à la fin du mois, on ne facture rien.	Mode de rémunération non incitatif
Dispositif social structurel	En venant en 1992, à Marseille, j'ai perdu Tradok parce que ça ne plaît pas aux gens de donner du travail ici, on a une mauvaise réputation. Marseille ça a une mauvaise réputation. Enfin ça avait, il y a 10 ans de cela. J'ai eu beaucoup de difficulté en m'installant à Marseille.	Réputation des acteurs marseillais
Dispositif social relationnel	On ne peut pas travailler si on n'a pas de bonnes relations. On se connaît, on a des relations de confiance, des relations amicales entre guillemets. Sinon on ne peut pas fonctionner. Mais on ne se voit pas souvent avec les DO. Je travaille avec Tradgar, ils sont là à côté et je peux passer 3 mois sans les voir. On communique par téléphone, par fax, ou il y a un livreur qui passe. On se voit quand il y a un nouveau modèle, un nouveau truc, quand il y a un problème quelque fois. J'avais Tradkian au téléphone, je lui ai dit bon ben je vais encore passer un samedi et un dimanche à travailler pour vous, mais ça ne fait rien parce que moi, j'irai à la plage au mois d'août pendant que vous vous travaillerez.	Intimité entre partenaires
Limites du recours aux dispositifs sociaux relationnels	Ils ne passent jamais un coup de téléphone à un façonnier en Hongrie, au Portugal ou au Maroc : « Il me faut 2, 2, 2 en noir, parce que ça part demain pour le Japon ». Par contre, le façonnier qui est sur place, ça on va le lui demander et c'est tout le temps des services rendus mais qui sont toujours rendus dans le même sens. Par exemple, le jour où vous êtes sans bouleau au mois d'octobre, que vous avez besoin de 300 pièces, ils ne sont pas foutus de vous lancer 500 trucs qu'ils solderont. Ça jamais j'ai vu, hein. Ils sont à la source eux, ils peuvent avoir s'ils veulent, ils ont des tissus... Ça j'ai jamais vu, hein.	Perception de la réciprocité des dons



Dispositifs juridiques	<p>Quand on me commande quelque chose c'est que j'ai fait des collections et puis je fais 3 pièces je les envoie par un coursier au DO. On me répond OK, <u>l'accord est verbal ou il y a un fax</u> qui arrive avec les commentaires de ce qui va, de ce qui ne va pas. (...) du moment qu'il y a un <u>bon de livraison</u>, qu'il y a eut une <u>facture</u> je peux me retourner contre lui, s'il ne me paie pas. Il y a un bon de commande qui ait donné, un ordre de coupe, etc. Nous sommes payés pour les meilleurs clients à 30 jours après la livraison, ça peut aller à 60 jusqu'à 90 jours et ça c'est un scandale.</p> <p>(...) Ah, moi je ne connais personne qui fasse des contrats. Ça fait 30 ans que je suis dedans et je n'ai jamais vu un DO faire signer un contrat à un ST. Dans le contexte actuel, pourquoi voulez-vous qu'ils fassent un contrat qui va les engager alors qu'ils n'ont aucune certitude de ce qu'ils vont faire au cours de l'année ?</p>	<p>Contenu des contrats</p> <p><i>Absence système compensation-amende</i></p> <p><i>Absence d'engagements formels sur la durée</i></p>
Dispositif organisationnel	Mes principaux clients sont Traducere, Tradgar et Trakian : ils me portent un prototype monté comme ils veulent eux. Ils me demandent juste de faire un travail de façonnier. (...)	Degré d'autonomie de décision

Catégories	Extraits de l'entretien avec TRADSCO (DO)	Indicateurs
Dispositif économique incitatif	En ce qui me concerne, bon, j'ai des ateliers au Portugal, où ça fait plus de 10 ans que je travaille avec eux et ce sont toujours les mêmes ateliers. On a des fournisseurs de matières premières, ça fait 20 ans que je travaille avec eux, bon.	Durée des relations avec sous-traitants
Dispositif social relationnel	Si on me confirme une date de livraison et qu'on me livre 2 mois après, bon, moi, j'ai raté ma saison, j'ai raté beaucoup d'argent, donc la saison d'après je ne peux pas continuer avec le même fournisseur et c'est pareil chez le ST et la réciproque est la même, je veux dire. Si le façonnier me dit : "Bon, vous payez à 60 jours" et que je le paye à 150 jours, c'est évident qu'il ne va plus faire d'effort pour travailler avec nous. C'est évident.	Importance perçue de la loyauté du partenaire
	Quand il y a un surcroît de travail, on voudrait être servi en premier ça c'est évident. <i>Comment vous faites ?</i> Oh...on...vous savez c'est un petit peu la sympathie, c'est un petit peu la régularité, c'est un petit peu le sérieux de notre comportement qui vont faire que ces gens là vont être enclins de dire : "Bon, cette année pour la société TradSCO (à partir du moment où on leur donne un programme) bon, beh, on peut faire un peu plus pour eux". (...) C'est vrai qu'on peut passer par la voie judiciaire, mais on va mettre combien de temps avant que ça aboutisse 7-8, 12 mois ? Alors...donc je pense que c'est d'un commun accord, une confiance réciproque. De toute façon, la protection de la justice est inutile car trop lente.	Intérêt perçu de la confiance entre les partenaires
	Mme Soustraitin doit avoir 60 –70 personnes. Elle est adorable, elle est adorable cette femme mais c'est trop cher.(...) <i>Et pourquoi vous continuez de travailler avec elle ?</i> Parce que il y a une sympathie, parce que ça fait 20 ans que je la connais et qu'on ne peut pas oublier les choses comme ça, voilà tout simplement. Bon, bien sûr c'est l'intérêt qui prime mais bon après il y a quand même un facteur humain qu'on ne peut pas écarter à 100%, ce n'est pas possible.	Intimité avec le sous-traitant
Dispositif juridique	Avec les ST on n'a jamais eu à appliquer des pénalités en cas de retard parce qu'on a jamais eu de gros gros pépins avec les ST.	Application souple du système amende
Dispositif organisationnel	Par rapport aux machines qu'ils ont, ils me disent : "Cette opération on peut la faire plutôt comme ça"; moi, je les laisse faire comme ils veulent tant que l'aspect du vêtement est identique à celui que je veux. Chacun son boulot. On va mettre une certaine technicité dans le montage, mais ce n'est pas l'élément primordial pour moi.	Degré d'autonomie des décisions du sous-traitant

Catégories	Extrait de l'entretien avec MODGIL (DO et ST)	Indicateurs
Dispositif économique incitatif	Le fournisseur le plus ancien, je dois avoir un relationnel avec lui depuis au moins 15 ans. Le plus ancien en Egypte, c'est 10-12 ans. Et puis je peux dire que je n'en ai pas pris de nouveaux sur les 3 dernières années. Je n'ai pas intérêt non plus à changer tous les matins de fournisseurs parce qu'il faut bâtir un standard, bâtir un relationnel, y'a une connaissance, des habitudes administratives, y'a des habitudes de qualité, de process de travail, le type technique la tête de série, les tests laboratoire, tout ça... Bon y'a une habitude de travail qui ne se met pas en place facilement.	Durée des relations avec sous-traitants
Menace de sanction économique	Ceux qui petit à petit n'ont pas la même vision des choses et du travail, bon je ne peux pas imposer mais je peux me retirer. Je ne m'en suis pas empêché.	Coût de transfert vers d'autres ST
Menace de sanction économique	Mes sous-traitants sont presque tous exclusifs. Ils sont tous devenus exclusifs. Moi, je n'ai jamais voulu qu'ils soient tous exclusifs, je leur ai toujours dit...	Part du DO dans chiffre d'affaires de ses ST
Dispositif social relationnel	Avec mes sous-traitants, il y a une qualité de relation. Même quand je leur tape dessus, même quand je gueule avec eux, il m'arrive de sortir de mes gonds. Ils savent que je suis juste qu'on se comprend, que je vais expliquer pourquoi et bon... Ceux avec lesquels je travaille sont contents, les autres sont partis ou je suis parti.	Intimité avec le sous-traitant
Dispositif social relationnel	Je conseille pratiquement tous mes sous-traitants. Tu peux crier tant que tu veux, si tu n'as pas analysé qu'elle était sa difficulté, son problème... Ces trois dernières années on a essayé plutôt d'améliorer avec ces gens là leur production. (...) Si vous estimez qu'il faut que ce soit propre, il faut leur donner les moyens pour que ce soit propre sous votre responsabilité.	Importance perçue de la loyauté
Dispositifs organisationnels	Si jamais le standard de qualité n'est pas celui que nous souhaitons, il y a des contrôles exhaustifs qui sont facturés à nos fabricants. Il faut quand même savoir que quand ils nous vendent un produit sur la base de 350 ou 1300 F pour la Turquie ou la Tunisie en salaire moyen et que vous facturez 100F de l'heure (ce que ça nous coûte ici les intérimaires), c'est déjà un choc pour eux. Ça fait mal hein! De toute manière, je ne veux jamais imposer de pénalité sans accord de mon fournisseur parce que sinon c'est la rupture et je n'ai pas intérêt non plus à changer tous les matins de fournisseurs. Donc le but n'est quand même pas de les démolir, il faut qu'ils gagnent leur vie mais il faut qu'ils gagnent leur vie en nous faisant gagner la notre. C'est cet équilibre là que j'essaie de trouver. Alors au gré bien sûr de mes commerciaux ou de mes secrétaires ici, je suis parfois trop coulant, pas assez rigide, etc. Mais eux regardent ici, moi je les connais là bas aussi.	Application souple du système amende-compensation
	Toutes les marchandises qui nous arrivent ici sont contrôlées par sondage selon des tables à la norme NF.	Contrôle de détection
	Il n'y a pas un seul fournisseur dont je ne connaisse pas la filière de filiation c'est-à-dire : chez qui il achète son fil, chez qui il le tricote, chez qui il le teint, chez qui il l'imprime, chez qui il le brode, chez qui il le sérigraphie. Quand la filière est de qualité sans faire forcément des analyses ISO. Si je connais le matériel de teinture qui est bon, etc, etc. Et tout ça vient aussi être renforcé par toute une batterie de tests-laboratoire, que nous faisons faire par toute une série de laboratoires indépendants de type AGS, IPS pour s'assurer avant la production que les marchandises sont bien arriver avant le bon taux de retrait, avec la bonne composition, etc. Voilà, donc c'est plus dans la procédure, dans la méthodologie et dans la connaissance de la filière complète sur le pays dans lequel nous travaillons plutôt que la notion de certification par usine. Mais je ne désespère pas de les amener à une certification.	Contrôle de prévention

L'objectif de cette recherche étant d'établir un lien entre stratégie concurrentielle des donneurs d'ordres et mode de relation avec leurs sous-traitants, le choix des concepts pour l'analyse causale ne constitue que la première étape de l'analyse des données. L'étape suivante consiste à spécifier les relations entre les variables/ concepts du modèle.

### 1.5. Spécification des relations entre les variables/concepts du modèle.

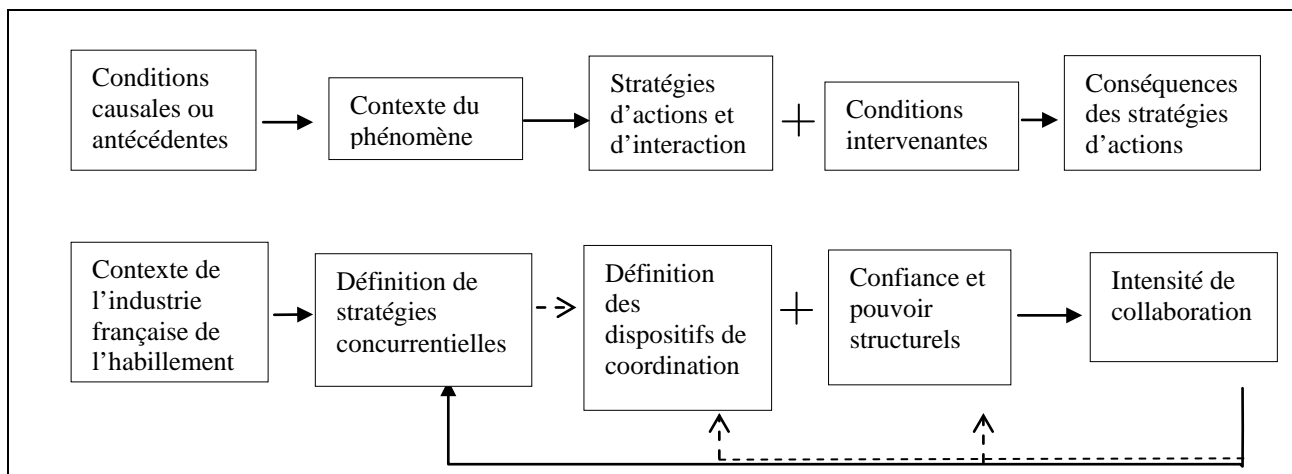
L'objectif de cette étape est de déterminer s'il existe ou non une relation entre les concepts (et les variables) du modèle, la nature de cette relation (causale ou simple association) ainsi que le signe de cette relation (positif ou négatif). A cette fin, nous avons choisi une technique qui s'apparente au codage axial proposé par Glaser et Strauss (1967). L'objectif du codage axial est de spécifier une catégorie (ou phénomène) selon les sous-catégories suivantes : propriétés des conditions causales ou antécédentes à l'apparition du phénomène ; contextes selon lesquels le phénomène prend des dimensions variables ; les réactions face à l'apparition du phénomène ; les conditions intervenantes qui facilitent ou contraignent ces réactions ; les actions-interactions entre les acteurs consécutives à ces réactions.

Pour lier et développer les catégories entre elles, Strauss et Corbin (1990) propose une stratégie analytique en quatre étapes : formulation des hypothèses quant à l'existence d'une relation entre les sous-catégories et les catégories et sa nature ; confrontation des hypothèses avec les données du terrain ; développement et affinement des catégories et sous-catégories ; comparaisons des catégories et sous-catégories sur leurs dimensions respectives. Les différentes étapes de cette stratégie ont été conduites simultanément au cours de la recherche et elles ont impliqué des allers et retours constants entre les propositions et les données du terrain.

#### 1.5.1. Formulation d'hypothèses sur les relations entre les variables/ concepts du modèle

Nous avons relié les variables ou concepts du modèle en faisant des hypothèses quant à l'existence de relations entre eux et la nature de ces relations.

**Figure 5.2. : Liens<sup>67</sup> entre les catégories et sous-catégories du modèle**



Les évolutions récentes du contexte de l'industrie française de l'habillement ont fait apparaître de nouveaux acteurs, les distributeurs-concepteurs, adoptant de nouvelles stratégies concurrentielles de réactivité. Ce phénomène a incité les entreprises traditionnelles à faire évoluer leurs stratégies concurrentielles pour améliorer leur réactivité notamment en intégrant les étapes en aval du processus productif. Ainsi, le contexte de l'industrie de l'habillement a été la cause efficiente de la définition des stratégies concurrentielles actuelles dans l'habillement.

L'adoption de ces stratégies concurrentielles influence le mode de coordination des relations de sous-traitance. Plus précisément, à partir des analyses que nous avons faites de la littérature sur les relations de sous-traitance dans l'habillement, nous émettons cinq hypothèses sur les liens existant entre les différentes catégories sur le thème des stratégies concurrentielles et celles sur le thème du management des relations de sous-traitance :

Hypothèse 1 : Quelle que soit la stratégie poursuivie par le donneur d'ordres, les dispositifs coercitifs économiques (la menace de sanction économique) ont un rôle régulateur dans la relation de sous-traitance étant donné la position du donneur d'ordres qui lui confère un pouvoir net strictement supérieur ;

<sup>67</sup> Le sens des flèches en pointillé correspond à des relations causales, au sens de cause finale, c'est-à-dire but en vue duquel s'accomplit un acte (Aristote cité par Lalande A., 1926), tandis que le sens des flèches pleines correspond à des relations causales au sens de cause efficiente, c'est-à-dire phénomène qui en produit un autre (Lalande, 1926). Par exemple, la flèche qui relie les stratégies concurrentielles avec le management des relations de sous-traitance (qui consiste à définir les dispositifs de coordination) est en pointillé, parce que nous considérons la stratégie comme la cause finale du management, et non comme la cause efficiente, dans le sens où l'adoption d'une stratégie ne « produit » pas un management sans que les acteurs n'aient de pouvoir d'action sur ce dernier une fois leurs décisions stratégiques prises. Néanmoins, il nous semble qu'il existe un mode de management des relations de sous-traitance qui est plus en cohérence que d'autre avec une stratégie concurrentielle.

Hypothèse 2 : L'adoption d'une stratégie concurrentielle mixte, qui consiste à poursuivre les avantages coût et qualité, couplée à des objectifs de volume, incite le donneur d'ordres à nouer des relations partenariales avec ses sous-traitants, en mettant en œuvre des dispositifs incitatifs économiques et organisationnels.

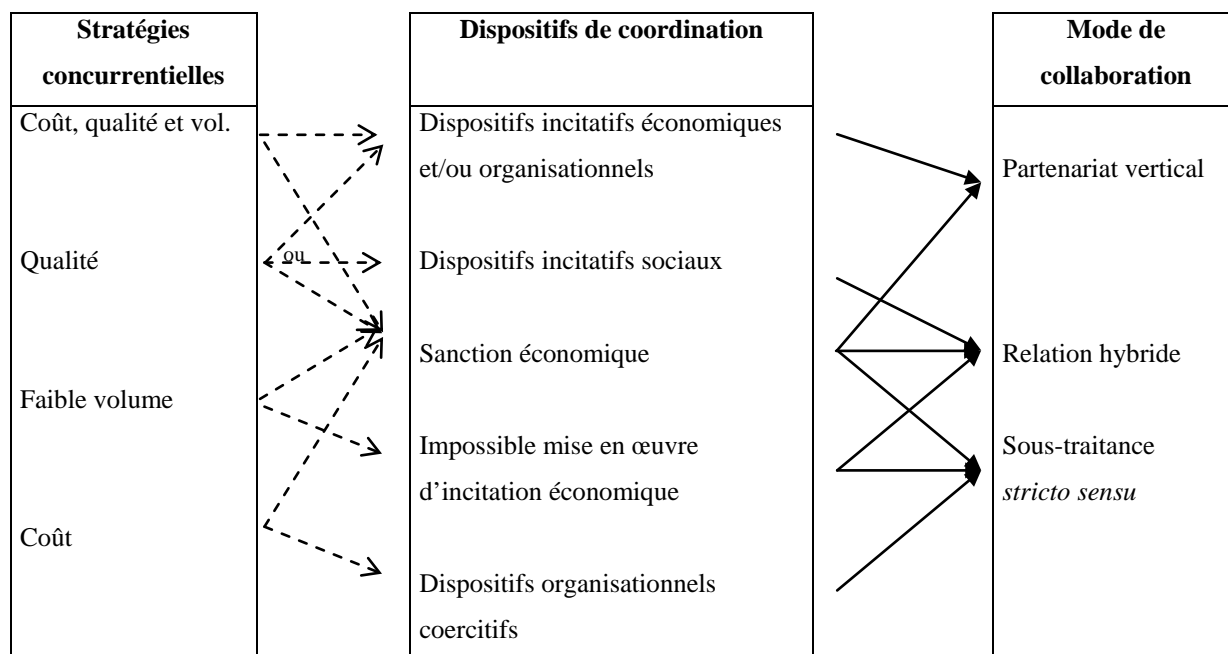
Hypothèse 3 : Une entreprise qui cherche à acquérir l'avantage qualité (dans le cadre d'une stratégie mixte ou différenciation) a tendance à mettre en œuvre des dispositifs incitatifs économiques, organisationnels ou sociaux qui favorisent le déclenchement d'un processus d'apprentissage et d'échange de compétences ;

Hypothèse 4 : Une entreprise qui ne vise pas un marché de taille importante et qui produit de faible volume n'est pas incitée à mettre en œuvre des dispositifs incitatifs juridiques ou économiques dans la relation de sous-traitance ;

Hypothèse 5 : Une entreprise qui cherche à acquérir l'avantage coût (dans le cadre d'une stratégie mixte ou de domination par les coûts) a tendance à mettre en œuvre des dispositifs organisationnels coercitifs.

La figure suivante offre une représentation schématique de ces 5 hypothèses :

**Figure 5.3. : Représentation schématique des hypothèses sur les liens entre les catégories du modèle**



Le mode de coordination mis en œuvre par le donneur d'ordres couplé avec un contexte relationnel spécifique (intensité du pouvoir net structurel détenu par le donneur

d'ordres et degré de confiance structurelle qu'il accorde à son sous-traitant), détermine ensuite l'intensité de collaboration entre donneur d'ordres et sous-traitant. L'intensité de collaboration qui se construit entre les partenaires influence ensuite le donneur d'ordres dans la définition de sa stratégie concurrentielle et des dispositifs de coordination qu'il adopte. La confiance et le pouvoir structurels évoluent.

### **1.5.2. Confrontation des hypothèses avec les données collectées**

Nous avons confronté ces hypothèses avec les données de notre terrain et les données secondaires externes (sans oublier de regarder les observations qui ne les vérifient pas pour apporter de la profondeur, de la variation). Plus explicitement, nous avons analysé à nouveau nos entretiens et les études empiriques sur la relation de sous-traitance en recherchant les témoignages qui illustrent ce lien entre stratégie et nature des relations avec les sous-traitants.

### **1.5.3. Développement, affinement des catégories et sous-catégories**

Nous avons développé et affiné les catégories et sous-catégories sur le thème du management des relations de sous-traitance, en termes de propriété et de localisation sur les dimensions initiales (issues de la procédure de codage). Nous avons ensuite relié les catégories et sous-catégories entre elles en effectuant des comparaisons sur leurs dimensions respectives.

### **1.5.4. Comparaisons des catégories et sous-catégories sur leurs dimensions respectives**

A cette étape, nous avons effectué des comparaisons sur les dimensions des catégories et sous-catégories, pour les relier entre elles. Par exemple, nous avons déterminé en quoi les donneurs d'ordres qui proposaient des contrats de moyenne ou longue durée à leur sous-traitant s'opposent à ceux qui s'adressent ponctuellement à des sous-traitants. L'opposition peut alors porter sur les conditions causales (le contexte dans lequel se place l'entreprise donneuse d'ordres), les stratégies d'actions (adoption de tels ou tels dispositifs de coordination), les conditions intervenantes (pouvoir et confiance structurels) ou les conséquences (les actions-interactions, intensité de la collaboration ou défection).

Rien n'oblige le chercheur à tester ensuite le résultat de son exploration, néanmoins nous avons tenté de formuler notre ensemble d'hypothèses de manière à ce qu'il soit testable par la suite, comme le préconise Strauss et Corbin (1990).

## **II – Terrain : les caractéristiques socio-économiques générales de l'industrie marseillaise de l'habillement et des relations entre ses acteurs**

Nous venons d'expliquer nos choix de procéder par allers et retours entre notre matériel empirique et nos connaissances théoriques pour répondre à nos questions de recherche et produire des construits théoriques fortement enracinés dans les faits considérés. Le matériel empirique qui fonde notre recherche est constitué essentiellement des données recueillies au cours d'entretiens auprès de donneurs d'ordres et de sous-traitants dans l'industrie marseillaise de l'habillement. Cette section s'attache à présenter notre terrain d'étude. Nous présentons les acteurs qui composent ces filières d'abord d'un point de vue sociologique, et ensuite d'un point de vue économique.

### **2.1. Des acteurs sociologiques**

Marseille n'a jamais été consacrée capitale de la mode, comme New York ou Paris, mais elle constitue un vivier très riche et hétérogène de fabricants de vêtements. La concentration de ce secteur s'explique par le caractère cosmopolite de la ville qui a tout au long du siècle fournit la vigueur entrepreneuriale et la main d'œuvre nécessaire à cette activité. Aujourd'hui, deux communautés sont particulièrement présentes dans la filière : la communauté arménienne et la communauté israélite (§2.1.1.). L'habillement a donc hérité du caractère cosmopolite de Marseille, mais aussi de sa mauvaise réputation (§2.1.2.).

#### **2.1.1. Deux communautés étrangères sur-représentées dans l'habillement marseillais**

L'arrivée de la communauté arménienne remonte aux années vingt. Chassés d'un empire Ottoman en déroute par le génocide de 1915-17, environ 60.000 Arméniens débarquent à Marseille. C'est un exode de réfugiés devenus apatrides, privés de citoyenneté et du droit de retour dans leur patrie. Ils sont partis précipitamment en abandonnant tous leurs biens mobiliers ou financiers, diplômes, etc. Ils cherchent refuge dans un pays chrétien en demande de main d'œuvre. Or, la France a besoin de combler les pertes démographiques

subies pendant la guerre et plus généralement manque de main d'œuvre pour les travaux pénibles. Mais rares sont ceux qui connaissent la langue du pays d'accueil. Les Arméniens entrent dans l'habillement par la petite porte du travail de confection à domicile ou dans un petit atelier familial.

C'est une activité qui permet d'exploiter un certain savoir-faire, ne nécessite ni l'apport d'un investissement capitalistique, ni une connaissance parfaite de la langue des autochtones et qui présente une offre potentielle d'emplois. Une activité où seul le résultat compte. Aujourd'hui, on retrouve les Arméniens à la tête des entreprises durablement reconnues tant en France qu'à l'étranger comme Sun Valley (Edouard Terzibachian), Didier Parakian, Pain de Sucre (Christian Keusseyan), Johnny Maille et Eva Linka (Claude Minassian), etc.

La communauté israélite, présente dans l'habillement à Marseille est essentiellement sépharade. La majorité s'est installée à l'origine à Marseille, à la suite de la guerre d'Algérie. Marseille n'avait jamais connu un exode d'une telle ampleur : entre 1961 et 1964, le nombre total de rapatriements s'élève à 1 212 500 (Sayad et *alii*, 1991). Ces rapatriés sont d'origine modeste.

Avec la fin du sur-mesure et le début du prêt-à-porter qui marque le début des années soixante, la plupart des Juifs nord-africains, contrairement aux Arméniens, ne rentrent pas dans l'habillement par la porte du travail de confection à domicile, mais par la vente. Puis certains se lancent dans la fabrication et bâtiront parfois de belles entreprises comme Harry Landers (M. Assouline), Hélène Sorel (Mme Amouyal), Feeling (M. Bensoussan), Paul-David Benson (M. Bensemoun)... Au milieu des années soixante-dix, fabricants et grossistes juifs se spécialisent respectivement dans la fabrication de jeans et l'importation de toile denim. Certains grossistes aident des Maghrébins à s'installer en France pour qu'ils gèrent l'assemblage de vêtement localisé en Tunisie (Tarrius, 1995). Une multitude de réparateurs de machines à coudre, de fournisseurs d'accessoires permet d'accélérer la fabrication ou de faire face à des commandes de dernière minute, tandis qu'une concentration de grossistes en vêtement joue un rôle attractif pour les acheteurs.

Le jean devient la grande spécialité marseillaise des années 1970. Le « Sentier marseillais » prend une ampleur considérable.

Mais face à la concurrence des pays à bas salaire, cet empire du jean à la marseillaise va s'écrouler au tournant des années 1985. Seules les entreprises ayant su diversifier leur production, à l'image d'Harry Landers, vont pouvoir résister.



Les Maghrébins de Belsunce, grossistes en tissus ou façonniers, travaillent alors pour des donneurs d'ordres italiens ou pour des distributeurs marocains immigrés qui ont créé un marché de vêtement au détail exclusivement réservé aux Maghrébins, entre fripe et vêtement traditionnel mal coupés et bon marché, vendus au marché aux puces de Marseille ou au « Marché du Soleil », situé au-delà de la porte d'Aix, le long de l'autoroute Nord, sorte d'extension de Belsunce.

Ce nouveau marché incite à investir dans la confection à la fois à Marseille pour les approvisionnements urgents et dans les pays du Maghreb. En effet, de nombreuses familles marocaines et tunisiennes, après des micro-investissements productifs consentis par les « émigrés en Europe », se consacrent à la confection de vêtements. A partir de 1991, des maghrébins (algériens, tunisiens ou marocains) se lancent dans l'activité de confection à Marseille. L'enquête menée en 1995 par Missaoui met en avant la chute considérable des investissements des Algériens de Belsunce dans le secteur automobile (voitures, pièces détachées, garage) entre 1989 et 1991, qui est compensée largement par les activités de confection entre 1991 et 1992 ; de même, les investissements productifs des Marocains sont en progression à partir de 1989-1991 dans tous les secteurs d'activité, mais la confection est largement privilégiée à partir de 1992 ; Les Tunisiens sont entrés dans l'activité de confection avant les algériens et les marocains, entre 1987 et 1989 mais contrairement à ces derniers, elle n'est pas devenue leur spécialisation, ils ont continué à investir dans le bâtiment, l'agriculture (achats de terres agricoles, de matériel).

A partir des années 90, les grossistes juifs du « Sentier » ne sont donc plus les seuls clients des commerçants en tissus et des façonniers maghrébins de Belsunce. Leur collaboration concerne principalement les délicates confections de robes de mariées et l'obtention de coupons de tissus traditionnels, pailletés (Tarrius, 1995, p25 et p46).

Aujourd'hui, l'activité commerciale de Belsunce est beaucoup plus importante et beaucoup plus connue que l'activité industrielle. Cette concentration d'établissements spécialisés dans le commerce rend cette activité beaucoup plus visible que l'activité industrielle marseillaise qui, en conséquence, est souvent oubliée. Ce manque de reconnaissance du savoir industriel s'ajoute à la réputation d'opportunistes que l'on associe aux acteurs de l'habillement, les pénalisant ainsi dans leur recherche de partenaires

### 2.1.2. La mauvaise réputation des industriels marseillais de l'habillement

Les romans, les livres d'histoire ou le cinéma ont construit une image de marseillais superficiels, désinvoltes, excessifs, peu fiables, opportunistes menant une vie dilettante dans laquelle le travail occupe une place très secondaire. Cette mauvaise réputation a créé certaines difficultés aux entreprises de l'habillement marseillais pour trouver des clients ou des fournisseurs. Les témoignages que nous avons recueillis nous permettent de dire qu'il y a envers les acteurs marseillais de l'habillement une *défiance structurelle*.

*"Un donneur d'ordres avec lequel je travaillais quand j'étais installé à Nice m'a dit : "je ne donne pas de travail à Marseille parce qu'à Marseille on travaille mal et en plus je ne veux pas qu'on copie mes modèles". Donc quand même en 10 ans je pense que les choses ont évolué à Marseille. Je pense que c'est grâce à l'IMM". (Tradix)*

*"On a souffert pour être accepté avec des agents italiens, avec des boîtes italiennes. A partir du moment où on disait qu'on était de Marseille : "Oh la". Mais y'a des boîtes sérieuses sur Marseille mais on a toujours cette réputation. Quand on est dans un salon de tissu...70% des boîtes italiennes n'ont pas d'agents qui font le Sud de la France. Pour quelle raison ? Ils ont tous un agent de Paris mais il n'a jamais mis les pieds à Marseille parce qu'on a une mauvaise réputation". (Tradisco)*

Néanmoins, il semble que les acteurs marseillais de l'habillement aient participé à la construction de cette réputation. L'adoption de comportement opportuniste a détérioré encore cette donnée structurelle liée à Marseille. Plusieurs interviewés décrivent ce sentiment que les sous-traitants ou donneurs d'ordres marseillais ont une propension relativement forte à adopter un comportement opportuniste :

#### **Encadré n°5.1.**

##### **L'opportunisme dans l'habillement marseillais**

*« Il y a plus d'opportunistes à Marseille qu'ailleurs (ex un sous-traitant vous demandera 1300€ la collection; pour une pièce il y a parfois des écarts entre deux prix de façon de 10 ou 15F). Il n'y a aucune déontologie » (Sentuk, DO du Sentier)*

*"J'ai fait faire une fois à Marseille 200 pièces, mais j'ai reçu les vêtements n'importe comment (...) Et je n'ai pas payé le sous-traitant, et surtout je n'y retourne plus. Le sous-traitant a reconnu les malfaçons, on m'a expliqué que le chef d'atelier n'était pas là....C'était la dernière fois où j'ai accepté de prendre des grosses commandes." (Tragan, DO pur)*

*« Il y a trop de risque à travailler avec quelqu'un qu'on ne connaît pas quand on n'est pas une grosse entreprise qui n'a pas d'influence » (Tradka et Trad'ann. DO pur).*

*« J'ai fait la collection, ils m'ont promis une production. Et après la collection ils m'ont dit que la collection n'avait pas marché, mais moi je sais qu'ils ont fabriqué dans les pays de l'Est. Ça allait très bien la collection. Quand ils sont venus la chercher ils m'ont dit que c'était super. Y'a des gens comme ça qui sont malhonnêtes. » (Sentis, ST du Sentier)*

Est-ce que ces témoignages sont de l'ordre du fantasme ou de la réalité ? La question reste entière mais ce qui est certain c'est que cette image participe à créer une méfiance réciproque entre les acteurs de l'habillement. En effet, le sous-traitant marseillais a tendance à penser que son donneur d'ordres essaiera de s'accaparer la plus grande part de la valeur ajoutée du produit de la transaction; tandis que ce dernier a tendance à penser que son sous-traitant "expédie" son travail pour réaliser un maximum de commandes. Pour reprendre la formulation de Boyer (1993), Marseille n'a pas su instaurer un rapport entre donneur d'ordres et sous-traitant basé sur la confiance.

Les sous-traitants n'ont pas confiance *a priori* dans leur donneur d'ordres : beaucoup d'entreprises de l'habillement travaillent avec des centres d'affacturage ou se renseignent sur la solvabilité de leurs clients<sup>68</sup> auprès de services bancaires. La directrice de Tradim nous explique :

*"Je m'informe toujours sur mes clients, même quand j'ai une antériorité. Obligatoirement parce que dans le textile, les clients, d'une année à l'autre peuvent périlcliter. Donc deux fois par an, je fais un contrôle sur l'état de la trésorerie de mes clients. C'est peut-être un petit peu de la paranoïa... mais tout le monde fait ça"*

Cette défiance structurelle est liée à des comportements opportunistes anciens de mauvais payeur et de copieur, qui ont entaché la réputation des acteurs de l'habillement marseillais. La décision du Syndicat de l'habillement et de l'Institut de la Mode Méditerranée de construire une charte qualité établissant des normes moins contraignantes que les normes ISO 9000, a pour objectif de rétablir la confiance dans ce contexte de doute, de défiance. L'établissement de telles normes permet aux donneurs d'ordres d'avoir une opinion objective construite sur les faits réels plutôt qu'une opinion plus subjective construite par les échanges interpersonnels. L'économique peut alors dominer le sociologique.

<sup>68</sup> Renseignements sur le nombre d'années d'existence, l'existence ou non d'encours de trésorerie

## 2.2. Des acteurs économiques

Notre présentation des acteurs économiques est scindée en quatre étapes. Nous exposons les données générales sur l'ensemble des acteurs de l'industrie marseillaise; pour ensuite, présenter les chiffres sur les acteurs que nous avons interrogés; et enfin, expliquer les variables structurelles principales qui agissent sur les rapports de pouvoir entre ces acteurs économiques.

### 2.2.1. Données économiques générales sur les industriels marseillais de l'habillement

Dans les données économiques générales sur l'industrie marseillaise, nous distinguons les chiffres issus des statistiques, des types d'acteurs qui caractérisent le secteur.

#### 2.2.1.1. Les statistiques

Nous avons comptabilisé, à partir du fichier SIRENE, 146 donneurs d'ordres ou façonniers sur Marseille.

Lainé (2000), a comptabilisé 142 établissements d'au moins 5 salariés sur la zone d'emploi de Marseille-Aubagne dans l'industrie de l'Habillement et Fourrure (Code d'activité en NES 114 : C11). L'activité emploie 1135 salariés, ce qui fait une moyenne de 8 salariés par établissement et 65% des établissements emploient moins de 5 salariés (92 sur 142).

Les entreprises marseillaises sont donc des petites entreprises qui programment peu leurs décisions. Elles n'agissent que peu en rationalité substantive au sens de Simon (1960), c'est-à-dire dans une séquence de type IMC [Intelligence (analyse de la situation)- Modélisation (conception et analyse des solutions possibles)- Choix (sélection d'une action)] permettant de déterminer *la* solution optimale au problème à résoudre. Résultant rarement d'un simple choix au sein d'un ensemble connu de solutions possibles, les actions obéissent ainsi plutôt à une rationalité de type procédural, comme le précise Giordano (1991), il s'agit d'une démarche heuristique de résolution des problèmes, par opposition à la logique algorithmique du modèle IMC. En référence à Boltanski et Thévenot (1991), on peut dire aussi que les entreprises marseillaises prennent leurs décisions plus dans une logique domestique que dans une logique rationalisante.

Par ailleurs, Lainé (2000) fait apparaître la zone d'emploi Marseille-Aubagne comme une agglomération spécialisée de très petits établissements dans l'industrie de l'habillement (code d'activité en NES 114: C11). Dans les statistiques courantes sur l'industrie, Marseille n'apparaît pas comme une région spécialisée dans l'habillement parce que ces statistiques portent sur des établissements de plus de vingt salariés. En comparaison avec la région du

Choletais connue pour avoir une activité forte dans le secteur de l'habillement et Fourrure (C11), Marseille a une densité d'établissements (nombre d'établissements au km<sup>2</sup>) près de 5 fois plus importante<sup>69</sup>. La zone d'emploi du Choletais, emploie 3400 personnes regroupées dans 70 établissements ce qui fait une moyenne de 48,5 salariés par établissements. Cette différence entre la région du Choletais et Marseille est, en partie, due au fait que dans l'habillement marseillais, les donneurs d'ordres sont beaucoup plus nombreux que les sous-traitants, toutes les étapes du processus productif étant délocalisées à l'exception de la conception.

### 2.2.1.2. Les types d'acteurs

A l'exception des entreprises fortement intégrées<sup>70</sup>, les différents types d'acteurs de l'industrie de l'habillement sont présents sur notre terrain ou sont en lien avec des acteurs de notre terrain. La typologie que nous proposons des acteurs marseillais conserve donc les principales caractéristiques de celle proposée dans la littérature sur l'habillement (Parat, 1997). Néanmoins, nous y avons apporté quelques modifications afin de mettre en avant les éléments de distinction entre les acteurs qui créent des différences au niveau de la nature des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitant.

Le fait que le donneur d'ordres possède ou non des compétences au niveau de la fabrication a un impact sur la nature des relations avec leur sous-traitant. Or, le fait qu'ils possèdent ou non une unité de production n'implique pas qu'ils n'aient pas ces compétences. En effet, les modélistes ou chef de produit en interne connaissent la fabrication. Nous considérons donc que les acteurs que E. Parat désigne par les termes de structures mixtes et de fabricants-concepteurs font partie du même type d'acteur que nous désignons par le terme unique de *donneur d'ordres de la filière*<sup>71</sup> traditionnelle puisqu'ils ont un fonctionnement traditionnel fondé sur deux collections par an impliquant notamment deux périodes d'approvisionnement des magasins. Nous désignons les sous-traitants de ces donneurs d'ordres par le terme de *sous-traitant de la filière traditionnelle*.

Parmi les donneurs d'ordres dans l'industrie de l'habillement, seul les distributeurs-concepteurs (type 7 dans la typologie d'E. Parat) ne maîtrisent pas les compétences au niveau de la fabrication. Nous désignons ce type d'acteur par le terme de *donneur d'ordres de la*

<sup>69</sup> Le rapport entre la densité d'établissements employeurs dans la zone d'emploi et la densité d'établissements sur la France entière est de 2,3 pour le Choletais et de 11,4 pour Marseille-Aubagne.

<sup>70</sup> Les entreprises fortement intégrées assurent en interne la création, la fabrication et la commercialisation et n'ont jamais recours à la sous-traitance.

<sup>71</sup> La notion de filière induit une coordination verticale de l'ensemble des opérations de création, de production, de transformation et de distribution. Parat E. (2000)

*filière moderne* puisque le fonctionnement de ces entreprises, apparues dans les années quatre-vingt, est fondé sur l'approvisionnement en continu des magasins impliquant notamment la fabrication en continu de vêtement. L'apparition du type *façonniers-entrepreneurs* (n°6 dans la typologie d'E. Parat) est directement lié à l'apparition de ce nouveau type de donneurs d'ordres qui sont des distributeurs ayant intégré certaines étapes du processus productif. Afin d'utiliser une terminologie qui fasse apparaître cette interdépendance, nous préférons utiliser le terme de *sous-traitants de la filière moderne*.

Dans le Sentier, il y a des donneurs d'ordres et des sous-traitants que nous faisons apparaître de manière distincte dans notre typologie. Les principaux clients de cette filière sont des détaillants propriétaires de chaînes de magasins spécialisés qui par ailleurs, sont aussi donneurs d'ordres de la filière moderne en tant que distributeurs-concepteurs. Ces derniers viennent s'approvisionner chez les grossistes du Sentier en fin de saison, lorsque leur stock de produits finis sont liquidés et que relancer des ordres de fabrication impliquent des risques d'inventures trop élevés. Les donneurs d'ordres - grossistes du Sentier étant capables de réapprovisionner leur magasin dans un délai maximal de huit jours, leurs clients viennent toutes les semaines faire leurs achats à certaine période de l'année.

Les « fabricants traditionnels » ou comptes propres, sont absents de notre terrain. Néanmoins, ces acteurs n'ayant aucune relation avec des sous-traitants, nous considérons que tous les types de relation entre donneurs d'ordres et sous-traitant de l'habillement sont représentés sur notre terrain.

**Tableau 5.6. : Les acteurs de l'habillement,  
notre approche comparée à celle de Parat (1997)**

<u>1997 : Approche de Parat</u>		<u>2006 : Notre approche</u>
Fabricants traditionnels (type 1)		
Fabricants- concepteurs (type 2)		<b>Filière traditionnelle</b>
Fabricants « structure-mixte » (type 3)		Donneurs d'ordres
Façonniers traditionnels (type 5)		Sous-traitants
Façonniers-entrepreneurs (type 6)		<b>Filière moderne</b> Sous-traitants
Distributeurs-concepteur (type 7)		Donneurs d'ordres
Sentier parisien (type 4)		<b>Sentier</b> Sous-traitants Donneurs d'ordres

Chacune des filières est caractérisée par un mode de distribution des produits spécifique (commerce indépendant de détail, commerce intégré de détail, commerce indépendant de gros) et par un type de stratégie concurrentielle adoptée par les donneurs d'ordres de la filière. Néanmoins, les objectifs concurrentiels des donneurs d'ordres de la filière moderne et du Sentier, les avantages compétitifs qu'ils poursuivent, sont identiques : ils cherchent à combiner coût et qualité-esthétique en adoptant une stratégie de réactivité. Ainsi, alors que les acteurs de la filière traditionnelle se positionnent sur le haut de gamme, les donneurs d'ordres de la filière moderne et du Sentier se situent sur le même segment de marché : produit « mode » bas ou moyen de gamme ou segment de la « mode jetable » (les produits n'étant pas conçus pour durer plus d'une saison).

Leurs stratégies concurrentielles étant « les manœuvres que les entreprises accomplissent afin de se positionner favorablement face à leurs concurrents dans un secteur donné », sont néanmoins différentes, puisque les donneurs d'ordres de la filière moderne ordonnent des volumes de production beaucoup plus importants, et sont obligés de programmer leurs décisions, d'adopter une logique rationalisante, contrairement aux entreprises du Sentier dont le fonctionnement est « le produit d'approximations et d'expérimentations fébriles » (Lazzaroto et *al.*, 1993).

Ainsi, dans la grille de classification des stratégies concurrentielles adaptée des travaux de Amboise (1990), les entreprises du Sentier et de la filière moderne sont

positionnées dans la même colonne stratégie mixte (différenciation du produit et avantage de coût du produit) et les entreprises de la filière traditionnelle sont positionnées dans la colonne différenciation du produit. Néanmoins, nous verrons que chacune des trois filières est caractérisée par des sources d'avantage compétitif et un mode de management de leur relation de sous-traitance qui leurs sont spécifiques. Notre échantillon nous permet donc de comprendre comment la stratégie concurrentielle influence le mode de management non pas *via* les objectifs concurrentiels mais *via* les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

A travers le prisme de cette typologie des filières de l'habillement, notre échantillon peut être présenté comme suit : parmi les dix-huit donneurs d'ordres purs interrogés, deux appartiennent au Sentier et seize appartiennent à la filière traditionnelle. Parmi les huit sous-traitants purs, une entreprise appartient au Sentier et sept appartiennent à la filière traditionnelle. Parmi les deux entreprises qui sont à la fois donneuses d'ordres et sous-traitantes, une entreprise appartient à la filière moderne et une appartient à la filière traditionnelle.

## 2.2.2. Données économiques générales sur les acteurs interrogés

Cette section s'attache à présenter successivement les caractéristiques générales des donneurs d'ordres et des sous-traitants marseillais que nous avons rencontrés.

### 2.2.2.1. Les donneurs d'ordres interrogés

Nous avons interrogé 18 entreprises donneuses d'ordres. Leurs effectifs se situent le plus souvent autour de 15. Leur chiffre d'affaires se situe majoritairement entre 2 et 4M €. Leurs produits sont destinés soit à la vente au détail, soit à la vente en gros dans des boutiques indépendantes multi-marques du Sentier. Nous n'avons repéré qu'une seule entreprise en lien avec la grande diffusion (Vente Par Correspondance, hyper et supermarchés ou chaînes spécialisées). Quasiment toutes exportent. L'exportation représente entre 10 et 40% de leur chiffre d'affaires. La moitié des entreprises donneuses d'ordres interrogées (9 sur 18) se situe sur le créneau de moyen-haut de gamme du prêt-à-porter féminin<sup>72</sup>. Elles sont donc confrontées à une demande particulièrement instable. La quasi-totalité de ces 18 entreprises

---

<sup>72</sup> Cette sur-représentation du créneau prêt-à-porter féminin est représentative de la structure du marché de l'habillement puisque l'habillement féminin constitue, en 2003, 52,6% du marché total de l'habillement en France (13742 millions sur 26084 millions d'euros).



donneuses d'ordres externalise la totalité de leur fabrication, elles n'ont pas d'outil industriel de production. En interne, elles ont un styliste et un modéliste qui préparent leur collection, font le patronage et la gradation. Les patrons et les prototypes de base sont ainsi le support des relations des donneurs d'ordres avec les façonniers.

Les donneurs d'ordres pour la plupart ont des relations d'affaire avec plusieurs sous-traitants pour des raisons de spécificité de leurs produits car à chaque collection, ils font fabriquer de nombreux modèles (entre 150 à 300) qui exigent des techniques de montage spécifiques. Sur les 24 relations de sous-traitance observées, 13 ont une ancienneté de 4-5 ans minimum, et au maximum de vingt ans. Ainsi, la majorité déclarent avoir des relations durables avec leurs partenaires :

### Encadré n°5.2.

#### Les relations fidèles entre donneurs d'ordres marseillais et certains de leurs sous-traitants

**Tradaz**<sup>73</sup> fait appel en moyenne par saison à 10 sous-traitants, dont la moitié ou plus (5-6 ) travaillent avec lui depuis plusieurs années.

**Tradcom** travaille depuis 4-5 ans avec certains sous-traitants. Ils ont des nouveaux tous les ans. Il y a 10% de turnover.

**Senting** fait fabriquer principalement sur Marseille (par une quinzaine de personnes à domicile et dans un ou deux ateliers) et un peu à Paris (dans deux usines). Il travaille avec eux depuis 10 ans.

**Tradsko** témoigne « *En ce qui me concerne, j'ai des ateliers au Portugal, où ça fait plus de 10 ans que je travaille avec eux et ce sont toujours les mêmes ateliers (...) Je travaille avec un atelier sur Roanne qui est trop cher mais ça fait 20 ans que je la connais.* »

**Tradey** confie la fabrication de ses maillots de bain au même sous-traitant marseillais depuis plus de 10 ans.

**Tradel** témoigne : « *Ça nous arrive de changer de sous-traitant soit parce qu'il se casse la gueule, soit parce qu'on n'est pas content de ce qu'il a fait mais ça arrive très rarement. C'est très rare ou alors il faut vraiment qu'il y ait des problèmes. Je me rappelle il y a quelques années, on a changé le sous-traitant qui nous faisait des polos pour la façon parce qu'il avait fermé. Ce n'est pas parce qu'il va nous faire une merde une saison, qu'on va*

<sup>73</sup> Les pseudonymes que nous donnons aux interviewés sont des noms qui ont pour préfixe celui du nom de la filière à laquelle l'interviewé appartient : Trad- ; Mod- ou Sent- et pour suffixe, deux ou trois lettres provenant soit du nom de leur entreprise, soit de leur patronyme.

*virer le mec et changer parce que ça arrive d'avoir des problèmes mais si c'est répété 3-4 saisons, le mec passe à côté à chaque fois, on va changer de fournisseur, c'est certain. (...) Si on prend le cas de l'usine qui fait nos chemises patch, c'est le produit star de notre collection. L'usine qui les fabrique, ça fait 20 ans qu'on travaille ensemble »*

**Traganc** témoigne : « Nous, on travaille avec les gens depuis 10 ans »

**Tragan** travaille avec le même sous-traitant depuis 12 ans.

Le sous-traitant **Tradix**, a trois clients fidèles : Sugar qui lui donne du travail en continue sur l'année depuis 1997, Pain de sucre (toute l'année depuis 20 ans), et Didier Parakian (depuis 3-4 ans).

**Tradéore**, sous-traitant de premier rang (et donneur d'ordres), a une douzaine de clients dont Tradar avec qui elle travaille depuis 25 ans. Elle donne aussi à fabriquer à des sous-traitants de la région nîmoise qui sont les mêmes depuis plus de 10 ans.

Une enquête menée par un consultant de l'IFTH<sup>74</sup> en 2001 fait ressortir, dans les mêmes proportions que notre étude, une certaine fidélité dans les relations d'affaire. Si on ne tient pas compte des jeunes entreprises -- qui ont des difficultés à trouver un partenaire adéquat étant donné la taille réduite des séries de production qu'elles ordonnent--, l'enquête indique que 76% des donneurs d'ordres ont des habitudes dans le choix de leurs sous-traitants.

En effet, une entreprise donneuse d'ordres cherche régulièrement des entreprises pour faire fabriquer ses produits. Elle a donc intérêt à avoir une relation continue avec ses sous-traitants pour minimiser ses coûts de transaction, éviter de devoir redéfinir toutes les conditions de la négociation à chaque transaction. Les témoignages *infra* de donneurs d'ordres de la filière traditionnelle, moderne ou type « Sentier » décrivent les avantages à construire une relation avec leurs partenaires.

<sup>74</sup> En 2001, une étude a été réalisée par un consultant de l'IFTH (Institut Français Textile-Habillement) avec le concours de la Ville de Marseille et l'Etat, dans le cadre du projet de constitution d'un Système Productif Localisé (SPL) à Marseille dans les domaines d'activités de la mode et de l'habillement. Cette étude a notamment consisté à faire un état des lieux de la filière en matière de production. Nous réutilisons ici, quelques résultats de cette enquête menée auprès de 25 donneurs d'ordres et 9 façonniers marseillais.

### Encadré n°5.3.

#### **L'intérêt pour le donneur d'ordres de nouer des relations de longue durée avec ses sous-traitants**

*Nos sous-traitants, qui travaillent avec nous depuis 3-4 ans, ont pris l'habitude de travailler avec nous, ils savent ce que je demande, ce qu'on laisse passer, ce qu'on laisse pas passer. On leur confie des produits qui correspondent à leur spécialité donc grosso modo c'est un peu toujours la même chose, ils savent comment on fonctionne. (Tradila)*

*Je n'ai pas intérêt à changer tous les matins de fournisseurs parce qu'il faut bâtir un standard, bâtir un relationnel, y'a une connaissance, des habitudes administratives, y'a des habitudes de qualité, de process de travail, le type technique, la tête de série, les tests laboratoire, tout ça...Bon y'a une habitude de travail qui ne se met pas en place facilement. (Modgil)*

*Si on rencontre un bon sous-traitant, au bon moment, s'il est bon, il n'y a pas de raison qu'on le lâche. Tant qu'il n'arrive rien pour lui et pour nous... (Sentuk)*

Il arrive que certains sous-traitants soient parfois donneur d'ordres (nous en avons rencontré deux : Tradéore et Modgil). C'est le cas lorsqu'ils reçoivent des commandes trop importantes pour les satisfaire dans les délais convenus ou lorsqu'ils gèrent des productions délocalisées. Ils sous-traitent alors une partie de leur commande à des sous-traitants dits de 2<sup>nd</sup> rang : Tradix travaille pour Tradéore qui travaille pour Tradbé. Néanmoins, c'est une pratique assez rare dans l'habillement marseillais, les donneurs d'ordres préfèrent traiter directement avec le fabricant.

La moitié de ces entreprises donneuses d'ordres possèdent au moins deux succursales<sup>75</sup> ce qui leur permet de développer l'identification et la notoriété de la marque. La semi-détention comme la franchise<sup>76</sup> est rare.

Depuis les années 1980, la production marseillaise d'habillement n'a cessé de diminuer mais les créateurs, les donneurs d'ordres/ concepteurs se multiplient.

<sup>75</sup> Les succursales sont des magasins détenus et gérés en propre par la maison mère

<sup>76</sup> La franchise lie par contrat l'entreprise concédant (le franchiseur, propriétaire de l'enseigne) et des détaillants indépendants qui profitent de l'enseigne, de la notoriété de la marque et de sa logistique et s'engagent, en contrepartie, à respecter la politique du franchiseur (agencement du magasin, gamme minimale de commande imposée...).

Ainsi, la fabrication est relativement peu présente sur le territoire, et un nombre important de façonniers ont une grande expérience dans la fabrication de jean, marque de l'époque où Marseille était un grand centre de la fabrication du jean. Ainsi, on constate un écart entre les attentes des donneurs d'ordres marseillais qui font du prêt-à-porter féminin créatif et les compétences des sous-traitants marseillais. Une créatrice qui fait du prêt-à-porter et du sur-mesure haut de gamme, témoigne :

*"Aujourd'hui quand on me demande de faire 200 pièces de ça, je ne peux pas parce qu'il n'y a pas d'atelier capable de faire le montage de la qualité que j'exige."*

Néanmoins, quelques sous-traitants marseillais trouvent encore des clients à satisfaire, notamment des clients positionnés sur le segment moyen-haut de gamme qui exige des compétences relativement étendues.

#### 2.2.2.2. Les sous-traitants interrogés

Sur les 8 sous-traitants interrogés, 6 travaillent presque uniquement dans le prêt-à-porter féminin créatif. Les effectifs des façonniers interrogés se situent aux alentours de 10 et leur chiffre d'affaires est entre 0,15 et 0,5 M€ Ce faible chiffre d'affaires les handicape pour financer les investissements nécessaires pour maintenir l'efficacité de leur matériel.

La performance des outils industriels semble se détériorer. Il semble que les sous-traitants marseillais soient, de manière globale, beaucoup moins équipés que les sous-traitants localisés dans des pays à bas salaires. Un sous-traitant marseillais témoigne de son inquiétude:

*"Quand on voit à l'étranger les nouvelles machines dans les ateliers, ils ont des ateliers qu'on ne peut pas rêver d'avoir nous. Ils ont les LECTRA, ils ont tout, nous on ne peut pas accéder à ces choses."*

Sont présentes sur le territoire, des entreprises qui ordonnent de grandes séries de production mais seules les petites séries sont confiées aux façonniers locaux.

Trois modes d'occupation de l'espace coexistent dans le secteur : la maison, l'atelier et l'usine (Green, 1998). Les donneurs d'ordres interrogés ont généralement recours pour leur production à deux de ces types de lieux afin de profiter de la complémentarité qui existe entre leurs caractéristiques, chacun autorisant des degrés différents d'élasticité et de flexibilité de l'emploi, chacun offrant des avantages différents selon la taille des séries ordonnées. Les "grands" donneurs d'ordres travaillent avec des usines pour les articles commandés en grandes séries et avec des ateliers pour les plus petites séries. Les plus petits donneurs d'ordres ont recours à des ateliers et à des ouvriers à domicile. Dans la confection

marseillaise, seuls deux modes d'occupation de l'espace ont survécu : l'atelier et la maison, les usines et toutes les grandes séries ayant été délocalisées. L'enquête menée par l'IFTH met en avant ce phénomène. Alors que plus du tiers des donneurs d'ordres génère à l'année une production de plus de 100.000 pièces, la moitié des façonniers produisent moins de 10.000 pièces par an.

**Tableau 5.7. : Taille des séries de production données et reçues**

PRODUCTION			
Entreprises		Donneurs d'ordres (25)	Façonniers (9)
PRODUCTION	Pièces ETE et HIVER de 0 à 500	1	1
	Pièces ETE et HIVER de 500 à 1 000	2	
	Pièces ETE et HIVER de 1 000 à 10 000	3	4
	Pièces ETE et HIVER de 10 000 à 50 000	5	3
	Pièces ETE et HIVER de 50 000 à 100 000	4	1
	Pièces ETE et HIVER plus de 100 000	10	

Cette structure de l'industrie marseillaise n'est que le reflet d'une situation de détérioration pour tout le secteur du textile- habillement français : en 20 ans, rappelons qu'il a perdu plus de la moitié de ses effectifs (INSEE, 2004). Sur Marseille, n'ont survécu à cette situation que les petits confectionneurs qui se livrent une guerre des prix suicidaire et l'asymétrie du pouvoir entre les différents partenaires de la chaîne de production s'accroît.

### 2.2.3. Asymétrie du pouvoir entre donneur d'ordres et sous-traitant

L'industrie française de l'habillement étant en déclin, le déséquilibre entre l'offre et la demande de confection est important. Les situations d'oligopsones, où les sous-traitants sont beaucoup plus nombreux que les donneurs d'ordres, sont extrêmement fréquentes. Ce déséquilibre offre la possibilité au donneur d'ordres de changer facilement de sous-traitant et enlève à ces derniers tout pouvoir de sanctions sur les donneurs d'ordres. Les sous-traitants, dans leur majorité, réalisent une portion significative de leur chiffre d'affaires avec un seul client. Le rapport de dépendance entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres marseillais est donc déséquilibré en faveur de ces derniers.

## SYNTHESE CONCLUSIVE

Sur la base de notre problématique et de nos questions de recherche, ce chapitre a permis d'expliquer, d'un point de vue théorique et pratique, notre démarche de recherche. Les développements effectués au fil de ce chapitre ont mis l'accent sur les aspects résumés ci-dessous :

- Ancrée dans une perspective interprétativiste, notre démarche passe par l'analyse du sens que les acteurs accordent à leurs actions. Afin d'y parvenir, nous nous situons dans une logique abductive faite d'allers et retours entre les concepts théoriques et les faits empiriques, les premiers constituant un filtre théorique à l'égard des seconds.
- En cohérence avec notre orientation épistémologique, une méthodologie qualitative a été adoptée. Elle repose sur l'étude des relations dyadiques des entreprises marseillaises donneuses d'ordres dans l'habillement avec leurs sous-traitants. Les données recueillies par nos soins forment le cœur de notre matériau empirique.
- La collecte des données s'appuie sur des entretiens guidés et semi-directif. Les entretiens duraient en moyenne une heure et ont été enregistrés sur mini-disque à l'exception de deux individus.
- L'échantillon retenu comprend 28 entreprises : 17 entreprises sont donneuses d'ordres (2 appartiennent au Sentier et 15 appartiennent à la filière traditionnelle), 8 entreprises sont sous-traitantes (1 entreprise appartient au Sentier et 7 appartiennent à la filière traditionnelle) et 2 entreprises sont à la fois donneuses d'ordres et sous-traitantes (1 entreprise appartient à la filière moderne et 1 appartient à la filière traditionnelle).
- Ce chapitre explique comment nous avons procédé pour rendre intelligible cet écheveau que constitue la somme de données brutes inorganisées. L'interprétation des données recueillies s'effectue à partir de deux dictionnaires des thèmes nés de confrontation entre des recherches théoriques antérieures et des données recueillies sur le terrain.
- La spécification des relations entre les caractéristiques des stratégies concurrentielles et celles du mode de relation de sous-traitance s'est effectuée en confrontant les hypothèses sur les relations entre ces caractéristiques avec les données recueillies.
- Ces hypothèses sont les suivantes : quelle que soit la stratégie poursuivie par le donneur d'ordres, les dispositifs coercitifs économiques ont un rôle régulateur dans la relation de sous-traitance ; l'adoption d'une stratégie concurrentielle mixte couplée à des objectifs de volume, incite le donneur d'ordres à mettre en œuvre des dispositifs incitatifs économiques et

organisationnels ; une entreprise qui cherche à acquérir l'avantage qualité a tendance à mettre en œuvre des dispositifs incitatifs économiques, organisationnels ou sociaux ; une entreprise qui produit de faible volume n'a pas les moyens de mettre en œuvre des dispositifs incitatifs dans la relation de sous-traitance ; une entreprise qui cherche à acquérir l'avantage coût a tendance à mettre en œuvre des dispositifs organisationnels coercitifs.

- L'industrie marseillaise de l'habillement est caractérisée par une agglomération d'établissements (qui s'élèvent au nombre de 146 et emploient 1135 salariés. L'effectif moyen est donc de 7,7). Cette concentration s'explique par le caractère cosmopolite de la ville qui a fourni la vigueur entrepreneuriale et la main d'œuvre nécessaire à cette activité. Aujourd'hui, la communauté arménienne est sur-représentée dans la filière traditionnelle tandis que la communauté israélite est sur-représentée dans la filière type « Sentier ». L'industrie marseillaise a été un pôle de fabrication du jean jusque dans les années 1980. Les compétences des sous-traitants sont donc souvent perçues comme inadaptées aux exigences de qualité des donneurs d'ordres de la filière traditionnelle qui se situent sur le segment moyen-haut de gamme. De plus, la performance des outils industriels semble se détériorer. Ainsi, avec la concurrence des pays à bas salaire, les sous-traitants marseillais possèdent un faible pouvoir vis à vis de leurs donneurs d'ordres. La défiance qui s'impose *de facto* envers les sous-traitants marseillais de l'habillement, n'améliore pas leur position.

- Sur notre terrain, nous distinguons trois types d'organisation de filière (trois types de donneurs d'ordres et trois types de sous-traitants) liés au mode de distribution : la filière traditionnelle distribue ses produits dans les petits magasins de détail indépendants ; la filière moderne distribue ses produits dans les chaînes spécialisées, les hypermarchés ou par correspondance ; le Sentier distribue ses produits dans les magasins de gros.

- Les acteurs de notre terrain sont positionnés sur deux segments de marché. Alors que les acteurs de la filière traditionnelle sont positionnés sur le haut de gamme, les acteurs de la filière moderne et du Sentier sont positionnés sur le bas ou moyen de gamme. Les produits d'appel des premiers sont des produits sophistiqués et créatifs tandis que ceux des seconds sont des produits « mode ».

### 3<sup>ème</sup> PARTIE : RESULTATS ET MISE EN PERSPECTIVE

Dans la première partie de la thèse, nous avons présenté le contexte empirique dans lequel se situe notre recherche : l'apparition de nouveaux acteurs de l'habillement qui nouent entre eux des relations partenariales et la possibilité que les entreprises érigent en modèle ce mode de relation de sous-traitance alors que ce dernier doit être défini en fonction de la stratégie adoptée par le donneur d'ordre. Dans le cadre de la deuxième partie, nous avons exposé la méthodologie et les cadres conceptuels employés pour le recueil et l'analyse de nos données empiriques. Cette troisième partie est consacrée à la présentation de l'analyse de ces données. Il s'agit des réponses aux trois questions de recherche initialement formulées :

- Quels sont les différents types de relations de sous-traitance et les différents types de stratégies des donneurs d'ordres dans l'habillement marseillais ?
- Quelles sont les dimensions spécifiques qui caractérisent ces différentes relations de sous-traitance et ces différentes stratégies concurrentielles ?
- Comment expliquer les liens qui existent entre les dimensions spécifiques associées à chaque type de relation de sous-traitance et celles associées à chaque type de stratégie ?

Cette partie est divisée en trois chapitres : le premier présente les stratégies concurrentielles et les modes de relations de sous-traitance des entreprises dans le haut de gamme ; le deuxième s'intéresse aux entreprises positionnées sur le bas-moyen de gamme ; le troisième propose des résultats inter-groupes et une mise en perspective des résultats.



## CHAPITRE 6

### LES ENTREPRISES MARSEILLAISES POSITIONNEES SUR LE HAUT DE GAMME

Les entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes positionnées sur le segment du prêt-à-porter haut de gamme appartiennent à la filière traditionnelle. Elles fonctionnent selon le rythme saisonnier (Printemps- Eté et Automne– Hiver) de création de produits sophistiqués et créatifs distribués dans des petits magasins de détail indépendants multi-marques. Les donneurs d'ordres se consacrent au développement des produits et à leur commercialisation -- on les désigne par le terme de fabricants- concepteurs -- et parfois aussi à une partie de leur fabrication – on les désigne alors par le terme de structures mixtes (Parat, 1998). Les sous-traitants sont chargés de la fabrication à partir des matières premières, des fournitures, d'un dossier technique et des patrons fournis par le donneur d'ordres.

Nous présentons, dans un premier temps, les stratégies concurrentielles de ces acteurs et l'organisation de la filière qu'ils composent (§1), et dans un second temps, la nature des relations qui existent entre eux (§2).

## I - Les stratégies concurrentielles des entreprises et l'organisation de la filière

La stratégie concurrentielle se définit par la nature et l'importance des moyens engagés pour se positionner favorablement face à des concurrents dans un segment donné. Pour comprendre tout ce qu'implique la stratégie concurrentielle d'une entreprise au niveau de son management, nous pensons qu'il est nécessaire d'étudier l'organisation de la filière car le besoin économique que cherche à satisfaire la filière guide le management de l'ensemble des entreprises qui la compose. L'efficacité de l'entreprise dépend d'elle-même mais aussi de sa présence dans le cadre de système d'acteurs. Malgré l'indépendance juridique entre les acteurs de la filière, un ordre, une cohérence globale naturels, spontanés, non réellement calculés émergent.

Ainsi, avant de présenter le positionnement concurrentiel des entreprises marseillaises de la filière traditionnelle (§1.2.), il est nécessaire d'expliquer l'organisation générale de la filière (§1.1.).

### 1.1. Organisation générale de la filière

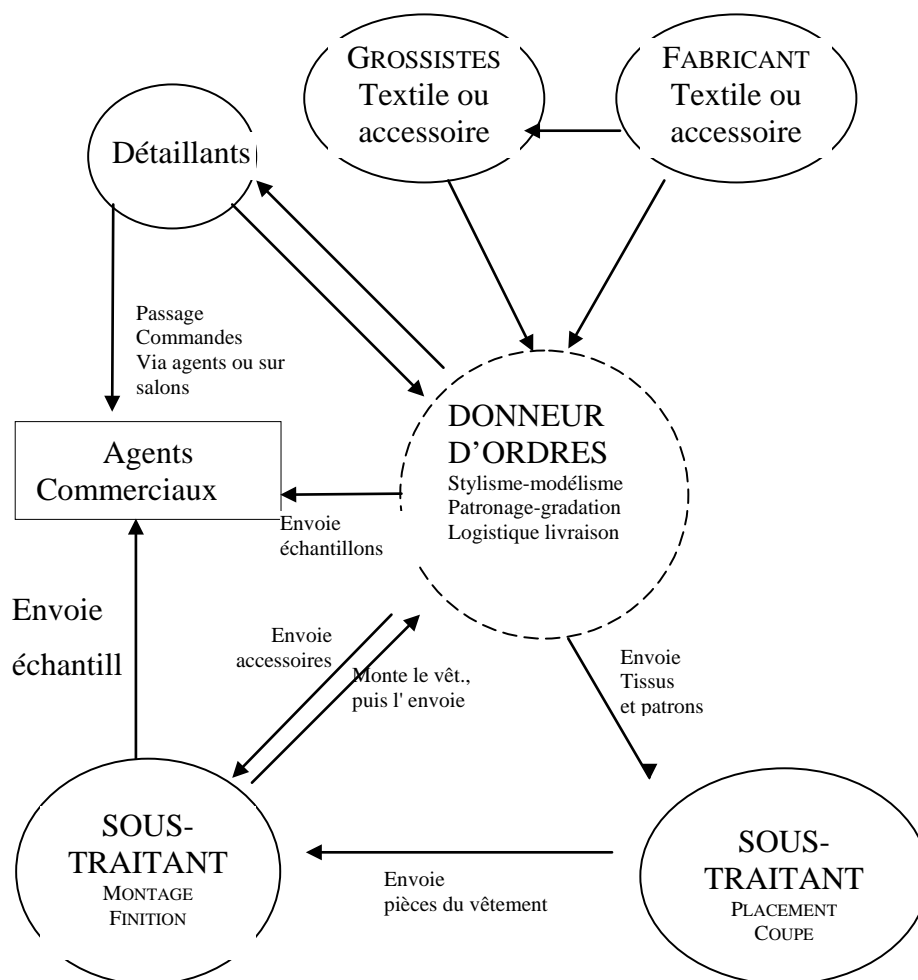
Nous présentons l'organisation de la filière traditionnelle en deux étapes. Il s'agit d'abord de présenter le rôle des différents acteurs dans le processus productif et ensuite l'enchaînement temporel des fonctions principales des entreprises.

#### 1.1.1. Le processus productif et les acteurs

En aval de la filière traditionnelle, le donneur d'ordres est en lien avec les boutiques de détails qui choisissent de distribuer ses produits. Ces décisions interviennent deux fois par an pour chaque nouvelle collection soit au cours du salon du prêt-à-porter, soit auprès des agents commerciaux démarcheurs du donneur d'ordres.

En amont de la filière, le donneur d'ordres est soit en lien direct avec les fabricants de textile ou d'accessoires, soit en lien avec les grossistes de textile ou d'accessoires. Les sous-traitants sont responsables d'une ou deux étapes du processus productif, mais rarement plus.

La figure 6.1. présente les acteurs dans le processus productif de la filière traditionnelle.

**Figure 6.1. :Schématisation du processus productif dans la filière traditionnelle**

### 1.1.2. Enchaînement temporel des fonctions principales

Dans la filière traditionnelle, les entreprises conçoivent, fabriquent ou distribuent principalement des articles saisonniers (automne-hiver et printemps-été) par définition produits en cycle long : il faut compter entre 10 et 11 mois entre la " conceptualisation " du vêtement et sa mise en place en rayon. La phase du développement de la collection peut prendre jusqu'à six mois. Une fois les prototypes de la collection montés, des échantillons sont fabriqués pour chaque représentant et la collection peut être présentée dans les salons de prêt-à-porter. Pour pouvoir lancer la production le plus tôt possible, les approvisionnements en tissus commencent avant les prises d'ordres. Les premières commandes de tissus sont donc basées sur des prévisions construites sur les commandes passées pendant le salon de Paris et sur les ventes des années antérieures. Le risque d'inventu, par les professionnels est évalué à 50%, si les matières choisies ne sont plus en adéquation avec la demande. Les représentants entament leur tournée après le salon du prêt-à-porter, elle dure en général 2-3 mois. Ils

informent sur les prises d'ordres tout au long de leur tournée. Cette information permet de faire des réajustements sur les commandes de tissus et autres fournitures. Pendant ce temps, l'équipe de création (modéliste, styliste, couturière) fait les mises au point de chaque modèle de la collection, les essayages, les gradations, les recoupes parfois et quand il y a lieu toutes les saisies informatiques. La production des vêtements commence lorsque les premiers tissus sont livrés (début avril). A cette date, entre 70 et 90% des clients " prévus " ont passé commande. Les dernières productions sont lancées seulement 3 mois après (fin juin) à cause du retard dans les livraisons des fournitures. Les premières livraisons aux détaillants débutent un mois avant la saison. Le planning type d'un donneur d'ordres dans le prêt-à-porter féminin est le suivant :

**Tableau 6.1. : Planning type de la collection hiver 2002**  
**D'un donneur d'ordres de la filière traditionnelle**

2001							2002											2003			
Juin	Juil	Aoû	Sept	Oct	Nov	Déc.	Janv	Fév.	Mar	Avri	Mai	Juin	Juill	Aoû	Sept	Oct	Nov	Déc.	Janv	Fév.	
	Plan Style	Plan collect°	Conception modèles	Fabrication Prototype Collection																	
				Prévisions (50%.) Ventes et tissus				Réajuste Commande													
							Approvisionnement tissus														
								Prise d'ordres saisonniers								Prise d'ordres réassort					
								Fabrication des ordres d'entrée de saison + prévisions réassort													
															Livraisons clients articles saisonniers			Livraison réassort			
														Ventes magasins					Soldes Hiver		
↓				↓			↓														
Salons fil			Salons tissus			Salons PAP Paris															

Le planning type d'une entreprise donneuse d'ordres dans le prêt-à-porter masculin ou dans la fabrication d'articles permanents présente quelques différences comme la durée de la conception de la collection qui est beaucoup plus courte. En effet, sur ces créneaux, les patrons (le modèle) sont très souvent réutilisés d'une année sur l'autre. Le fait d'avoir affaire à une clientèle moins volatile facilite la gestion de la production. Par ailleurs, pour certains articles permanents comme des jeans ou des tee-shirt la fabrication peut s'étaler tout au long de l'année, les ventes de ce type de produits étant beaucoup moins fluctuantes.

## 1.2. Positionnements concurrentiels des acteurs

Dans une première partie, nous présentons le positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres de la filière traditionnelle ; dans une seconde partie, celui des sous-traitants.

### 1.2.1. Positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres

Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle cherche à maîtriser des facteurs clés de succès sur le plan de la conception du produit, de l'approvisionnement, de la gestion de la production, de la commercialisation et de la vente.

**Sur le plan du développement de nouveaux produits**, la conception d'un produit original est le facteur clé de succès maîtrisé par les donneurs d'ordres. Les stylistes doivent s'approprier l'identité spécifique du produit. Leurs patrons exercent une pression relativement faible pour qu'ils réalisent la collection sur une durée courte et ils prennent le temps de faire des tentatives et des corrections avant de proposer le modèle final. Ainsi, les investissements pour le développement de nouveaux produits sont relativement importants.

**Sur le plan de l'approvisionnement**, la sélection de matières premières originales et de qualité est le facteur clé de succès maîtrisés par les donneurs d'ordres qui collaborent, parfois, avec leurs fournisseurs pour définir les motifs des tissus. Les fournitures sont achetées en majorité lors du Salon de tissus : les fabricants tiennent à toucher les tissus, pour imaginer le tombé, tester leur élasticité, leur solidité. A leur livraison, seule importe la conformité avec l'échantillon présenté au salon. La prévention des risques de défaillance de la part des fournisseurs est donc très limitée.

**Sur le plan de la gestion de la production**, la sélection de sous-traitants compétents et la définition claire des directives sont les facteurs clés de succès maîtrisés par les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle. En effet, ces tâches ne sont pas évidentes à réaliser parce que les sous-traitants sont toujours plus performants dans la fabrication d'un type précis de vêtement comme l'explique le donneur d'ordres Tradaz :

*Tous les ateliers sont différents. Alors normalement les ateliers de fabrication ne sont pas aussi polyvalents qu'on leur demande, un vrai atelier de fabrication, il a une vocation à faire tel ou tel type de truc, à travailler sur tel ou tel type de tissu s'il est vraiment industriel. Donc il y a un atelier qui va être très bon pour un truc et mauvais dans un autre. Mais on leur demande d'être très polyvalent. Les ouvriers normalement ils ne sont pas polyvalents.*

Trouver un bon sous-traitant pour un donneur d'ordres de la filière traditionnelle est d'autant plus difficile que les sous-traitants largement réputés pour assurer un travail de

qualité sont soit trop chers, soit indisponibles. Ainsi, choisir le bon sous-traitant est une décision complexe.

Dans la filière traditionnelle, la deuxième difficulté dans la gestion de la production concerne la définition du degré de qualité. N'étant positionné ni sur le segment de la haute couture, où le produit doit être parfait, ni dans le bas de gamme, où les défauts sont largement acceptés (à l'exception des trous dans les tissus), le donneur d'ordres " traditionnel " doit trouver un compromis entre des coûts de production très faibles pour un vêtement qui inévitablement présente des défauts, et des articles de qualité irréprochable dont la production inévitablement génère des coûts de production élevés. La difficulté dans la définition des directives est donc de savoir quel est le niveau d'imperfection acceptable. Un donneur d'ordres et un sous-traitant expliquent cette spécificité de l'industrie de l'habillement :

*Nos sous-traitants, qui travaillent avec nous depuis 3-4 ans savent ce qu'on laisse passer, ce qu'on laisse pas passer. (Tradila)*

*Chaque client a ses exigences de qualité qui ne sont pas les mêmes pour tous les clients. Il y a des choses qui passent chez un client qui ne passent pas chez d'autres. Voilà. Et moi, ça fait 30 ans que je m'acharne, c'est un acharnement au quotidien, à satisfaire mes clients dans leur critère de qualité. C'est ce qu'il y a de plus difficile dans ma profession, c'est ce que j'ai le plus de mal à faire passer à mes employés c'est-à-dire qu'un client, y'a rien qui va passer, c'est-à-dire qu'on regarde même chaque pièce de tissus à la lampe, avant le montage et regarder, poser; et un autre client les petits défauts légers ça va passer, un tout petit point noir par exemple et puis y'en a pour lesquels tout passe sauf les trous. Bon, si l'article est très pointu, très à la mode, la clientèle est moins regardante, ça dépend des tissus aussi. Et ça c'est le truc que mes employées ont le plus de mal à comprendre. (Tradix)*

Dans la filière traditionnelle, la minimisation des coûts par la délocalisation de la production ne semble pas être considérée comme un facteur clé de succès puisque les donneurs d'ordres déclarent avoir recours à des sous-traitants localisés dans les pays à bas salaire pour faire des travaux simples mais très longs comme la broderie. Le PDG de Tradaz témoigne :

*On fait des tentatives de broderie en Inde et à Hong Kong. On va faire 8 petits thèmes avec des effets sur un tissu et on va voir ce que ça donne. Alors ce n'est pas que ça va nous permettre de vendre moins cher, parce que le produit il faut le garder à son prix mais ça va permettre de faire au même prix de faire des choses plus folles, plus particulières, si on faisait faire ce travail sur les tissus en France on arriverait à des vestes qui coûtent 5000-6000-8000*

*F ben là on va arriver à un prix entre 1000- 2000 F, c'est un peu le prix d'une veste d'hiver chez nous : une veste doublée avec des tissus un peu beaux, c'est dans cet ordre. L'intérêt c'est d'arriver à des choses assez virtuoses à des prix abordables*

**Sur le plan de la commercialisation,** les facteurs clés de succès maîtrisés sont l'image de marque, la publicité, un réseau de distribution peu dense mais étendu au niveau international.

**Sur le plan de la vente ,** les facteurs clés de succès maîtrisés sont l'efficacité de la force de vente qui doit comprendre l'esprit du produit et qui doit convaincre les clients d'accepter de payer des produits relativement chers en mettant en valeur l'élément de différenciation. Les acteurs de la vente en lien avec les détaillants sont des agents commerciaux indépendants travaillant pour plusieurs marques. Ils nouent des relations de moyenne longue durée avec les donneurs d'ordres car ces derniers considèrent la connaissance du produit comme une source de compétence distinctive.

L'avantage concurrentiel recherché est la différenciation par la qualité-solidité et par l'originalité du stylisme, la domination par les coûts étant un objectif secondaire. Toutes les fonctions élémentaires sont mises en œuvre pour atteindre cet objectif.

### 1.2.2. Positionnement concurrentiel des sous-traitants

Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle externalisent les phases de coupe et d'assemblage. Les sous-traitants auxquels il font appel doivent maîtriser les facteurs clés de succès suivants :

**Sur le plan de la coupe,** l'automatisation et l'exploitation d'économies d'échelle sont les facteurs clés de succès maîtrisés par les sous-traitants. Il existe à Marseille une entreprise, qui appartient à un fabricant " mixte " de maillots de bain et qui propose un service assisté par ordinateur de patronage, de découpe et de gradation.

**Sur le plan de l'assemblage,** l'apprentissage, la spécialisation et la flexibilité fonctionnelle sont les facteurs clés de succès maîtrisés par les sous-traitants qui réalisent un travail qui respecte et met en valeur " l'esprit " du produit.

Le sous-traitant, dans la filière traditionnelle, n'est pas un simple subordonné. Le donneur d'ordres attend de sa part certains conseils à certaines étapes du processus productif. En général, la conception du produit est irréprochable au moment où les ordres de fabrication en série sont lancés (des produits destinés aux clients), plusieurs mises au point ont été

effectuées notamment d'après les remarques des sous-traitants. Néanmoins, en amont, au moment de la fabrication des échantillons pour les représentants, il n'est pas rare que les modèles comportent quelques défauts ou qu'ils n'aient pas été réfléchis pour une industrialisation optimum. En effet, le donneur d'ordres n'a pas toujours une expérience suffisante des problèmes concrets de production, il mesure mal les difficultés de mise en œuvre de ses conceptions. Certains donneurs d'ordres ne possèdent pas une connaissance effective des technologies auxquelles la fabrication envisagée fait appel. Il arrive aussi que le donneur d'ordres n'ait pas pu passer le temps nécessaire pour concevoir sans défaut la totalité des produits de sa collection qui doit être prête au moment des salons de prêt-à-porter. Ces périodes sont souvent marquées par une suractivité dans l'entreprise donneuse d'ordres qui génère quelques dysfonctionnements se répercutant *in fine* sur la qualité du produit.

Une responsable de production de la filière traditionnelle explique clairement le type d'aide en matière de production qu'elle attend de ses sous-traitants :

*En collection, on fait un prototype, on l'essaye, on l'envoie au façonnier et c'est vrai que après, bien qu'on ait des monteuses ici en interne, elles prennent le temps de monter le prototype sans regarder le temps de fabrication que ça pourra prendre en chaîne. Elles sont moins dans l'esprit de l'industrie, du travail à la chaîne. Donc quand on confie les produits aux façonniers (et qu'ils doivent nous faire 10-15 répétitions (échantillons) pour après les donner aux représentants), c'est vrai que ça peut arriver qu'on leur demande s'ils ont des techniques de montage plus simples, qui vont permettre de gagner du temps à la production. C'est principalement au point de vue du montage. Tout ce qui est style on ne demande pas. Même au niveau du repassage, si le produit est impossible à repasser parce qu'il est trop compliqué, que les plis ne vont pas, ils nous appellent de toute façon, ça pour ça ils ne se gênent pas: "Votre truc il est immontable, il est trop compliqué, je ne comprends pas". Puis ils voient des choses que nous on ne voit pas forcément parce que comme on a élaboré le prototype, on n'a pas eu le temps vraiment de se poser dessus, de faire les mises au point, les essais que moi je fais après pour mettre en production et ne pas avoir de soucis, on le fait un petit peu moins en collection, donc ils nous appellent, ils nous disent : "Attention votre galon quand on le décatit, quand on le repasse, il rétrécit, donc il faut prévoir plus de longueur". Y'a quand même un travail relationnel très important avec les façonniers. C'est très important. " (Tradila).*

Certains donneurs d'ordres, comme Tradaz, précisent que la proximité avec leurs sous-traitants facilite ce dialogue :



*" Moi, les façonniers locaux, de proximité à Marseille, j'en suis très content. Ils sont tout près, on suit de très près. On peut avoir un dialogue sur les méthodes de montage, etc. "*

Pour le lancement de la production en série, la méthode de montage proposée par le donneur d'ordres est irréprochable. Le rôle du sous-traitant se réduit à vérifier que le nombre de défauts constatés reste dans les limites tolérées. Le dialogue avec le donneur d'ordres, concerne la définition de ces limites.

Aujourd'hui, il semble que les donneurs d'ordres désirent confier à leurs sous-traitants la gradation et le patronage, en plus de la coupe et du montage. Un sous-traitant, Tradix, explique qu'un transfert de responsabilités des donneurs d'ordres vers les sous-traitants est en train de s'opérer :

*" Il y a une espèce de révolution (...) Aujourd'hui, on nous demande d'être capables de faire un patronage, gradation (...) Avant on nous demandait un travail de façonnier. C'est-à-dire qu'on vendait juste notre main d'œuvre, le fil à coudre. On ne faisait qu'exécuter, on faisait de la façon. Les fiches techniques arrivaient, les temps étaient faits, les prix étaient faits. Mais bon ça c'était notre métier avant, maintenant en 10 ans ce métier a beaucoup changé. On attend de plus en plus de nous, je m'en rends compte, c'est pour ça que j'ai pensé aux formations. Moi, je crie au secours là, au secours. La profession de façonnier tend à devenir celle de sous-traitant. "*

Rappelons que dans l'industrie de l'habillement, il est accepté que certains produits présentent des défauts même quand il s'agit de produit haut de gamme. Ainsi, ce même sous-traitant semble réticent à recevoir davantage de responsabilités parce qu'il se sent moins compétent que les donneurs d'ordres qui sont en lien avec leur clientèle, pour définir le degré de qualité des produits :

*" Ils nous en demandent de plus en plus mais je me demande s'il n'y a pas un problème là parce que ...je trouve que c'est un peu dangereux pour eux de se reposer complètement sur le façonnier même s'il est très bon. On ne peut pas être à leur place, on ne vend pas, ce n'est pas nous qui avons contact avec la clientèle. C'est quand même à eux à donner leur grade de qualité. (...) Tant qu'on y est, on va faire les colis, on va étiqueter et on va encaisser. Si on fait tout finalement. Je ne sais pas, moi, y'a un problème là. "*

Par ailleurs, ce sous-traitant pense que ces services sont mal rémunérés parce que le prix est fixé sur un tarif de la minute comme pour l'assemblage, alors que ce type de travail requiert plus de compétences :

*" C'est plus dans la minute, si on prend des responsabilités, parce qu'après si ça ne va pas c'est chez nous qu'ils viennent rouspéter. Donc il me semble que ce n'est plus le même salaire à la sortie. Je crois hein. "*

D'autres façonniers peut-être parce qu'ils sont plus jeunes, comme Tradiro, acceptent davantage ces changements et pensent qu'il faut s'adapter aux attentes de leurs donneurs d'ordres et exploiter ces nouvelles opportunités :

*" La production c'est un truc qu'on peut faire de partout maintenant au Maghreb, au Portugal, en Asie, dans les pays de l'Est, tout ça. Par contre les fabricants se sont rendu compte qu'il y avait un savoir qui était maîtrisé en France et qui n'est pas encore forcément maîtrisé à l'étranger, qui est tout ce qui est développement c'est-à-dire conception du produit, patronage jusqu'au prototype, jusqu'à la mise en production c'est-à-dire la fiche technique, tout ce qui va avec, à la rigueur la gamme de montage, etc. Et on livre ça, un pack : patronage, proto, fiche technique prêt à envoyer en production. Et tout ça, c'est quelque chose qui est maîtrisé ici mais qui ne l'est pas à l'étranger. Donc notre but c'est ça. On est en train de s'équiper pour faire patronage, modèle... De toute façon, la production ça va mourir, donc il faut réagir. On quitterait donc la production pour offrir un service. "*

Ces témoignages laissent penser que dans les années à venir les sous-traitants marseillais vont chercher à exploiter de nouveaux facteurs clés de succès sur le plan des phases de conception, patronage et gradation. Le management des relations de sous-traitance deviendrait alors nécessairement plus coopératif.

### 1.3. Synthèse

La filière traditionnelle est celle qui fabrique en cycle long des produits créatifs destinés à être vendus dans des boutiques de détail multi- marques. Le développement d'une collection saisonnière et sa fabrication en série industrielle peuvent chacun, prendre jusqu'à cinq ou six mois de l'année. L'axe central de la stratégie concurrentielle des entreprises de cette filière est la recherche d'un produit de qualité-longévité et l'originalité du stylisme.

Le tableau suivant présente de manière synthétique le positionnement des donneurs d'ordres et des sous-traitants de la filière traditionnelle.

**Tableau récapitulatif 6.2. : Avantage(s) compétitif(s) et Facteurs Clés de succès maîtrisés par les acteurs de la filière traditionnelle**

Avantage et FCS		Acteurs	Donneur d'ordres	Sous-traitants
<b>Avantage(s) compétitif(s)</b>			Cible étroite et faible volume + Différenciation produit (qualité-longévité)	Différenciation produit + Différenciation service (petites séries)
<b>Facteurs clés de succès maîtrisés sur le plan de</b>	<b>La conception</b>		Originalité	
	<b>L'approvisionnement</b>		Qualité et originalité matière première	
	<b>La coupe</b>		(parfois effectué par DO) Coût et flexibilité	Automatisation Economies d'échelle
	<b>L'assemblage</b>			Spécialisation Flexibilité fonctionnelle Capacité d'adaptation aux exigences variables de qualité
	<b>La commercialisation</b>		Image de marque Réseau de distribution peu dense mais étendu	
	<b>La vente</b>		Contact avec client pour la reconnaissance de l'élément de différenciat°	

Les principales difficultés dans la gestion de la production faite par les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle concernent, d'une part la sélection du sous-traitant qui doit avoir l'habitude de travailler sur des produits conçus dans un esprit relativement proche de celui dans lequel a été conçu le produit confié, et d'autre part la définition du niveau d'imperfection acceptable, puisque le donneur d'ordres de la filière traditionnelle ne se situe pas sur un créneau lui autorisant des coûts de production suffisamment élevés pour que le

produit soit parfait. Cette opération concerne la définition des directives aux sous-traitants qui, souvent, ne participent guère plus qu'à deux étapes du processus productif. Il s'agit soit du placement et de la coupe, soit du montage et de la finition.

Entre sous-traitant et donneur d'ordres de la filière traditionnelle, la collaboration est plus intense qu'une simple relation de subordination puisque les donneurs d'ordres attendent des conseils de production de la part de leurs sous-traitants.

Le rôle spécifique de chacun dans le processus productif implique un management de la relation de sous-traitance spécifique.

## II - Le management des relations de sous-traitance

Du fait que les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle cherchent à se différencier par la qualité-originalité, ils travaillent parfois dans l'urgence de la création, et s'autorisent à donner des directives un peu floues à leurs sous-traitants quand la période des salons de prêt-à-porter s'approche et qu'ils n'ont défini que partiellement les méthodes de montage. Entre sous-traitant et donneur d'ordres de la filière traditionnelle, la collaboration est donc plus intense qu'une simple relation de subordination. Souvent, les sous-traitants ne participent guère plus qu'à deux étapes du processus productif (placement et coupe ou montage et finition), mais on attend d'eux des conseils concernant le montage. Le rôle spécifique de chacun dans le processus productif implique un management de la relation de sous-traitance spécifique.

Cette section consiste à présenter ce mode de management : le rôle important de l'économique (§2.1.) et du social (§2.2.), le rôle moindre de l'organisationnel (§2.3.) et le rôle très secondaire du juridique (§2.4.).

### 2.1. Rôle important des dispositifs économiques non juridiques

Les dispositifs de coordination appartenant au système économique, qui s'exercent au sein de la filière traditionnelle, sont en majorité coercitifs. Le recours à des dispositifs incitatifs est très rare.

### 2.1.1. Une forte menace de sanctions économiques

Dans un premier point, nous expliquons les raisons du poids de cette menace directement liée au pouvoir potentiel des donneurs d'ordres marseillais. Nous présentons ensuite les tentatives des sous-traitants pour rééquilibrer ces rapports de pouvoir en leur faveur, et alléger cette menace.

#### *2.1.1.1. La menace de sanction économique liée au fort pouvoir des donneurs d'ordres*

Depuis les années 1980, la production marseillaise d'habillement n'a cessé de diminuer mais les créateurs et les donneurs d'ordres/ concepteurs se multiplient principalement dans le prêt-à-porter féminin haut de gamme. La fabrication est relativement peu présente sur le territoire, et seules les petites séries sont confiées aux façonniers locaux. Le déséquilibre entre l'offre et la demande de confection est donc important et offre la possibilité aux donneurs d'ordres de changer facilement de sous-traitant. Cette position confère aux premiers un pouvoir particulièrement fort qui dissuade l'adoption d'un comportement opportuniste en faisant peser une forte menace de sanction économique sur les sous-traitants.

La spécificité des entreprises de la filière traditionnelle agit de diverses manières sur le poids de cette menace.

D'un côté, le pouvoir des donneurs d'ordres de la filière traditionnelle est accentué par le fait que la complexité relative du travail qu'ils demandent à leurs sous-traitants rend difficile l'observation objective des prix pratiqués pour un même type de travail. Le caractère spécifique des prestations de sous-traitance exige la détermination d'un prix particulier pour chaque fabrication. Le sous-traitant est ainsi souvent réduit à tenir compte des affirmations du donneur d'ordres concernant les offres formulées par ses concurrents les moins disant. Mais ces offres ne sont peut-être pas assorties des mêmes garanties quant au respect de la qualité et des délais.

D'un autre côté, cette complexité relative du travail confié aux sous-traitants de la filière traditionnelle implique que ces derniers possèdent des compétences spécifiques. Ce fait réduit donc les possibilités offertes au donneur d'ordres de changer de sous-traitant.

Etant donné que les donneurs d'ordres utilisent leur pouvoir pour imposer les clauses du contrat de sous-traitance (qu'il s'agisse du mode de fixation du prix ou des conditions de paiement), il est légitime de conclure que le pouvoir des donneurs d'ordres est fort et qu'il fait peser une lourde menace de sanction sur les sous-traitants qui cherchent des moyens pour l'alléger.

#### *2.1.1.2. Un pouvoir non renforcé par la formation de coalitions entre donneurs d'ordres*

Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle ne s'entendent pas pour boycotter certains sous-traitants qui auraient adopté un comportement opportuniste ou qui auraient fait preuve d'incompétence. La peur de la copie, freine les comportements d'échange d'information sur l'efficacité de leurs sous-traitants. Les donneurs d'ordres préfèrent que le nom de leur sous-traitant reste secret plutôt que de créer une banque d'information sur la qualité, le sérieux des différents sous-traitants.

Les échanges d'information sur la qualité des sous-traitants est rare sur notre terrain, la réputation joue donc un rôle minime. Un donneur d'ordres (Tradsko, filière traditionnelle, vêtement sportswear pour homme) confie :

*" Oh, vous savez, c'était une démarche (l'échange d'information sur les clients, les distributeurs) un peu spontanée, naturelle de dire : "Attention, tu sais Pierre m'a planté", pour écarter les mauvais coucheurs. Pour qu'ils n'aient plus leur place chez nous, fabricants. Par contre, au sujet des fournisseurs ce genre d'échange ne s'est jamais mis en place, chacun reste silencieux sur ses fournisseurs et ses sous-traitants.*

*Et maintenant il n'y a plus de relation. Bon, si on se voit, on boit un café ensemble, mais ça s'arrête là. Il n'y a pas d'échange, non. Parce que bon on comprend très vite que si on a un tissu sympathique on ne va pas aller dévoiler nos sources en disant : "Tiens, j'ai trouvé cette matière, tu devrais ... ". Non, chacun travaille pour soi, on n'est pas associé. "*

Un donneur d'ordres explique qu'un sous-traitant peut faire un bon travail sur un type de produits et du mauvais travail sur un autre type :

*L'erreur elle arrive, on sanctionne nous mais ça ne veut pas dire qu'on va le crier sur les toits. Ils se débrouillent. Si un gars a foiré mes ourlets et que je pense que ce n'est pas 100% qualité, peut-être qu'un autre fera faire un autre type de produits et que ce façonnier fera un super travail. Moi, je ne sais pas ce qu'attendent les autres, donc... il n'y a pas de sanction collective, chacun juge de lui-même. Et le tissu c'est quand même particulier, ce n'est pas une matière stable. Un atelier peut avoir des difficultés d'adaptation à un type de*

*tissus. Le problème c'est qu'on leur demande d'être polyvalent. Les ouvriers normalement ils ne sont pas polyvalents.* (Tradaz)

Les propos de Traganc (qui fait du sportswear féminin et enfant) confirme ceux du PDG de Tradaz. La directrice a travaillé avec les mêmes sous-traitants que Tradey (sportswear masculin) suite à des échanges sur la qualité de leurs partenaires. Ces échanges d'informations n'ont pas été fructueux parce qu'ils ne faisaient pas fabriquer exactement le même type de produits, bien que ce soit le même style, les mêmes types de tissus :

*Au début on s'est donné les mêmes boîtes. Ben, il a arrêté à chaque fois dans les boîtes qu'on lui a donné parce que y'en avait qui fabriquaient bien de l'enfant pour nous mais elles étaient mauvaises pour fabriquer de l'adulte, ce n'était pas son truc.*

Dans la filière traditionnelle, le pouvoir des donneurs d'ordres sur leurs sous-traitants n'est donc pas renforcé par la formation de coalition.

### **2.1.1.3. Tentatives d'allégement de la menace de sanction économique**

La proposition principale de la théorie des ressources et de la dépendance réside dans le fait que les firmes cherchent à réduire l'incertitude et à augmenter leur pouvoir en nouant des liens formels ou semi-formels avec les autres firmes. Une entente entre sous-traitants mettrait fin à la concurrence effrénée qu'ils se livrent entre eux.

#### **Encadré 6.1. : La guerre des prix entre les sous-traitants de la filière traditionnelle**

*Tradix (ST):* Entre sous-traitants, on se vole l'information, comme le prix de façon pour pouvoir proposer à tes clients un prix légèrement inférieur.(...)

*Tradiro (ST):* Il y a une guerre entre les sous-traitants car il n'y a pas assez de travail. En période creuse les donneurs d'ordres paient à prix coûtant.

*Tradbar (ST) :* C'est la guerre entre les sous-traitants : le donneur d'ordres vient, dit : " On m'a fait tel article à tant vous me proposez combien ? ..."

A l'époque de notre étude, certains façonniers marseillais essayaient de s'entendre pour fixer un prix de façon minimum, mais le fait que les façonniers possèdent chacun une méthode spécifique pour calculer le temps de fabrication rend difficile la création d'un

accord. En effet, certains ne comptabilisent pas tous les temps (de conditionnement, par exemple) mais se basent sur un coût minute plus élevé.

Cela étant dit, il semble difficile, voire impossible que des acteurs adoptent des conduites de solidarité dans un tel contexte de déclin. Les sous-traitants savent que certains d'entre eux doivent disparaître et ils refusent de s'entendre pour savoir qui doit disparaître. Certains sous-traitants acceptent ponctuellement de travailler à un prix inférieur à leur prix de revient réel, en espérant, à terme, faire partie des " survivants ". D'autres acquièrent des informations sur les ordres acceptés par un concurrent pour ensuite proposer un prix inférieur. La fin de la guerre des prix que se livrent actuellement les sous-traitants, ne semble pas proche.

Par ailleurs, les sous-traitants ne peuvent pas rééquilibrer les dépendances réciproques en investissant dans des actifs spécifiques aux besoins de leurs donneurs d'ordres privilégiés, à cause de la volatilité de la demande qui rend ces besoins très ponctuels. Les sous-traitants préfèrent louer plutôt que se porter acquéreurs de machines permettant de réaliser des détails sur les vêtements qui risquent de ne pas rester à la mode. En procédant ainsi, ils n'acquièrent pas d'expérience sur les machines spécialisées. Un sous-traitant, Tradix, explique :

*" Le problème ce n'est pas qu'on n'a pas confiance dans nos donneurs d'ordres mais comment ils peuvent préjuger par avance de ce qu'ils vont vendre ou ne pas vendre d'autant plus quand ce sont des machines très spéciales par exemple qui font le petit truc sur la bordure du vêtement. Le problème c'est que ce petit truc va être à la mode 6 mois, pas plus... Alors je préfère téléphoner à des loueurs de machines en louer une 4000 ou 5000 F / mois, ce qui est très cher. "*

Du côté du sous-traitant, la seule menace de sanction qu'il peut faire peser pour exiger des délais de paiement courts ou un tarif correct, est la détention du produit fini. Néanmoins, c'est une pratique qui est mise en œuvre uniquement avec certains clients inhabituels. La pratique la plus courante est de livrer les produits finis pour n'être payé qu'un ou deux mois après. Un sous-traitant de la filière traditionnelle, Tradix, explique que les échéances de paiement sont même parfois très longues :

*On travaille tout un mois, à la fin du mois on fait notre facture et nous sommes payés pour les meilleurs clients à 30 jours, ça peut aller à 60 jusqu'à 90 jours et ça c'est un scandale.*



Néanmoins, pour éviter d'avoir un impayé irrécupérable parce que l'entreprise dépose le bilan, les façonniers préfèrent prendre en otage le produit sous-traité lorsqu'il s'agit d'un client inhabituel. Le témoignage de Tradix est révélateur :

*Les nouveaux clients qu'on ne connaît pas, ceux qui débutent c'est règlement comptant à la livraison. C'est tout. Bien sûr qu'on fait la production, on est là pour ça aussi mais on n'a pas les moyens de...les banques, il n'y en a plus, ils ne vous font pas de découvert.*

Par contre, les donneurs d'ordres ne prennent en otage aucune ressource appartenant au sous-traitant. Un tel dispositif de coordination reste inusité, de même que les dispositifs incitatifs.

### 2.1.2. Faibles incitations économiques

Nous distinguons trois techniques d'influence sur le comportement du sous-traitant fondées sur ses motivations pécuniaires. Il s'agit d'un mécanisme de rémunération incitatif, de l'adoption du partage équitable du profit destiné à inciter le sous-traitant à investir, et de l'engagement sur la durée du donneur d'ordres dans la relation.

Dans l'industrie marseillaise de l'habillement, il n'y a pas de partage équitable du profit entre donneur d'ordres et sous-traitant. L'incitation économique minimale n'est donc, même pas mise en œuvre, seule la fidélité des donneurs d'ordres incite leurs sous-traitants à coopérer.

#### 2.1.2.1. Absence de mécanisme de rémunération incitatif

Dans la filière traditionnelle, le volume de la production est rarement rectifié après lancement de la production, puisqu'il se fait, le plus souvent, lorsque les commandes des clients sont enregistrées. Les séries de production étant généralement petites, elles se font sur une courte durée. Les risques de variations des coûts sont donc quasiment nuls. Ainsi, le prix déterminé par le contrat est fixe, tous les risques de hausse des coûts sont supportés par le sous-traitant. La dimension d'assurance est donc souvent absente dans les relations de sous-traitance et son intérêt est faible.

De plus, le mode de rémunération est incitatif lorsqu'il dépend, de manière directe ou indirecte, de la performance de l'agent, ce qui implique que le montant de la rémunération soit fixé *ex post*. Or, dans l'industrie de l'habillement, bien que les sous-traitants soient payés un ou deux mois après livraison des produits, le montant de leur prestation est fixé *ex ante*. Ainsi,

le mécanisme de rémunération n'est pas incitatif. Les témoignages montrent qu'il n'y a pas non plus de partage du profit qui incite à investir.

#### 2.1.2.2. *Un partage inéquitable du profit*

Le déséquilibre dans les rapports de pouvoir permet aux donneurs d'ordres d'exercer une pression, parfois forte, sur leurs sous-traitants pour qu'ils réduisent au maximum leur marge bénéficiaire, en rappelant l'existence de nombreuses alternatives à leur relation. Un sous-traitant, Sentis, décrit ces stratégies d'influence :

*" Les donneurs d'ordres nous donne les modèles en disant "Je paie ça 10F en Tunisie, ça 12F au Maroc". Donc, peut-être c'est aussi du bluff mais souvent quand on se dit : "Bon, on ne va pas se laisser entraîner dans leur jeu" et ben, souvent quand on refuse après on perd le marché. Une fois sur deux; ils bluffent peut-être mais bon... Les donneurs d'ordres pour survivre, ils préfèrent que ce soit le façonnier qui meurt. "*

Une pratique courante est aussi celle qui consiste à faire jouer la concurrence entre les sous-traitants pour faire diminuer les prix, et parfois, à annoncer un prix inférieur à celui réellement proposé par le concurrent. Un sous-traitant, Tradix, explique comment les donneurs d'ordres procèdent :

*Au niveau de la fixation des prix, les donneurs d'ordres nous mettent un maximum de pression : Le donneur d'ordres arrive, demande combien on demande pour fabriquer son produit, et il y a marchandage sur cette base. Certains nous mentent en disant que Untel, lui, le fait pour tant... J'ai découvert ces pratiques en arrivant à Marseille en 1992. Ce devrait être plutôt le donneur d'ordres qui fixe le prix à façon, le prix du vêtement étant déjà fixé.*

Les donneurs d'ordres exercent une pression telle, qu'ils obtiennent des prix de façon inférieurs au prix de revient réel. Ces propos d'un sous-traitant, Tradix, en sont la preuve

*" Si je facture le temps passé précisément sur une pièce, j'atteins des sommes beaucoup trop élevées (...) J'ai tenté de comptabiliser le temps de conditionnement des vêtements (pliage, mise en sachet ou mises sous housse), mais mon client a refusé ce prix... "*

Les sous-traitants sont ainsi incapables de maintenir en l'état leur parc de machines. Un sous-traitant, Tradiro, décrit cet état de fait provenant de l'usage excessif de leur pouvoir par les donneurs d'ordres :

*" Le problème c'est qu'il faut aller quémander sans arrêt le travail, dire : "Non, mais attends! Tu ne me donnes rien, moi j'ai besoin, etc.". Donc, l'autre il le sait, il en profite, il*

*tire la couverture vers lui. C'est toujours la même chose. C'est un cercle vicieux, en fait. Et c'est pour ça aussi, à mon avis, que certains ateliers meurent petit à petit : ils ne peuvent pas investir, ils travaillent avec de vieilles machines, donc on n'a pas la même performance sur les vieilles machines, y'a pas de rendement. "*

Dans ce contexte de rapports de pouvoir déséquilibrés, les donneurs d'ordres arrivent à obtenir de leurs sous-traitants qu'ils exécutent les ordres qu'ils auraient refusé en l'absence de ce pouvoir qu'ils exercent sur eux (cf la définition du pouvoir proposé par Dahl, 1957, p202).

Bien qu'il soit certain qu'il existe des exceptions dans l'industrie marseillaise de l'habillement, le comportement adopté majoritairement par les donneurs d'ordres n'incite pas les sous-traitants à investir dans du matériel qui permettrait une amélioration de leurs performances. Le fait, néanmoins, que certains soient fidèles incite à ne pas adopter de comportement opportuniste.

### **2.1.2.3. Engagement informel sur la durée**

Dès lors qu'une relation de confiance est instaurée entre les partenaires, l'engagement sur la durée, même informel, peut être fortement incitatif. La confiance du sous-traitant, Tradiro, dans son unique client, Tradey, l'a incité à investir dans un parc de machines spécifiques alors que ce dernier ne lui consacre que 3% de son chiffre d'affaires et qu'il ne s'est pas engagé, de manière formelle, à lui passer suffisamment d'ordres pour rentabiliser son matériel. Les explications de Tradiro sont nécessaires pour comprendre son comportement qui peut sembler aberrant :

*" Moi, je considère que des fois c'est plus facile d'avoir un gros client plutôt que 10, parce qu'on a des temps qui sont donnés avec des plannings de production, on est livré à telle date. C'est vrai que des fois d'avoir un gros client c'est bien parce que quand vous en avez 3 ou 4 automatiquement, c'est un peu plus difficile à gérer.*

*Mais vous n'avez pas peur justement que tout un coup il décide de faire fabriquer ailleurs ?*

*Ah, c'est un risque. Mais ça fait 10 ans que je le prends. Mais il y a eu une telle relation au départ que .... Bon pourquoi le patron de Tradey, il m'a dit : "Essaie de te pencher sur ce service là parce que...." ? Lui-même, il a tout délocalisé, il lui reste plus que le maillot de bain en France donc bon... Ils n'avaient pas non plus de grosses quantités, moi je veux dire travailler avec des gens comme ça, c'est agréable. J'ai connu d'autres fabricants avec lesquels c'était l'enfer. De toute façon je les quittais, on va pas non plus travailler avec*

*des excités. Et après, y'a je sais pas une relation de confiance, qu'il y a eu tout au long de ces années. "*

De même, Tradix a investi dans des machines spécifiques pour la fabrication des vêtements de Tragar parce que, d'une part il lui passait très régulièrement des ordres, et d'autre part il avait confiance dans le fait qu'il ne changerait pas de partenaire sans que cet investissement soit rentabilisé. Ainsi, l'engagement informel sur la durée n'a un rôle incitatif que lorsqu'il est couplé avec les dispositifs sociaux.

## 2.2. L'importance du rôle des dispositifs sociaux de coordination

Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle tentent de faire émerger une confiance dans les relations avec leurs sous-traitants réguliers. Cette confiance, dite relationnelle, joue le rôle de dispositif de coordination puisqu'elle fait peser une menace de sanction sociale. Le rôle de ce dispositif social de coordination peut être déterminant puisqu'il crée parfois des effets d'irréversibilité (" lock-in ") puissants empêchant les donneurs d'ordres de changer de sous-traitants alors qu'ils deviennent relativement très chers, comme c'est le cas de Tradisco :

*Je travaille avec un atelier sur Roanne qui est trop cher mais ça fait 20 ans que je la connais et qu'on ne peut pas oublier les choses comme ça, voilà tout simplement. Bon, bien sûr c'est l'intérêt qui prime mais bon après il y a quand même un facteur humain qu'on ne peut pas écarter à 100%, ce n'est pas possible*

Bien qu'il n'y ait pas de menace de sanctions sociales structurelles qui contribuent à diminuer les risques liés aux transactions dans l'habillement marseillais, du fait de l'atmosphère de défiance qui y règne (§2.2.1.), les dispositifs sociaux jouent donc un rôle important dans la régulation des relations de sous-traitance puisque la menace de sanction relationnelle est souvent forte (§2.2.2.)

### 2.2.1. Rôle négligeable des dispositifs sociaux structurels de coordination

L'existence d'une menace de sanction structurelle est directement liée à l'existence d'une confiance structurelle entre les partenaires. Cette confiance est construite de manière exogène à la relation. Le fait d'appartenir à la même famille, la même ethnie ou le même groupe suffit pour que s'établisse entre les acteurs une relation de confiance. C'est donc les caractéristiques particulières des personnes qui sont à l'origine de la confiance structurelle entre elles.

Sur notre terrain, bien qu'il y ait des groupes ethniques facilement repérables, la confiance structurelle apparaît uniquement au sein des entreprises familiales. En ce qui concerne les relations inter-entreprises, les témoignages montrent qu'il est peu vraisemblable que ce type de confiance soit la base d'une relation.

Bien au contraire, il semble qu'il règne une certaine défiance entre les acteurs qui s'impose *de facto*. Tous les indicateurs de la confiance/ méfiance structurelle que nous avons retenus vont dans ce sens. Il n'est pas rare d'entendre un dirigeant expliquer qu'il préfère travailler avec quelqu'un qui n'appartient pas à sa communauté. La filière traditionnelle est caractérisée par une sur-représentation de la communauté arménienne, ainsi il n'est pas rare d'entendre un Arménien dire qu'il préfère ne pas travailler avec une entreprise dirigée par un autre Arménien :

*" Il n'y a aucune solidarité entre Arméniens, c'est comme des étrangers. Dans la famille, c'est possible, mais en dehors de la famille, il n'y a plus rien. "*

*" Les Arméniens ne respectent pas les accords oraux faits avant le jour du paiement. Il n'y a pas de solidarité dans les affaires. Ça n'aidait pas d'être arménien quand on était fabricant. J'ai des souvenirs avec certains Arméniens, c'était même pire que s'ils n'étaient pas Arméniens (...) C'est même des gens de la communauté qui peuvent vous dégoûter du métier... "*

Nos observations contredisent donc l'affirmation de Mangematin (1999) :

*" Le sentiment d'appartenance à une minorité et à une culture commune renforce les liens entre les membres de la communauté et la confiance qu'ils s'accordent "*.

L'explication que nous proposons est que la confiance structurelle apparaît dans les groupes où la confiance a été érigée comme condition de bien-être du groupe. De ce fait, la confiance est devenue une valeur du groupe, une convention. Bien que la cohérence d'un groupe dépende de la constitution d'une telle convention, elle n'apparaît pas systématiquement. Les groupes sont souvent moins cohérents qu'ils ne le paraissent...

Notre proposition est donc que la confiance structurelle n'apparaît qu'au sein de communautés " collectivistes " absentes *a priori* de notre terrain d'enquête.

Ainsi, la confiance nécessaire entre les partenaires s'établit avec le temps, dans un processus d'apprentissage relationnel.

## 2.2.2. Fort recours à des dispositifs sociaux relationnels de coordination

La description des relations entre donneur d'ordres et sous-traitant dans la filière traditionnelle montre combien des éléments tacites ou construits socialement jouent un rôle déterminant pour décourager les comportements opportunistes. Ces éléments constituant la confiance relationnelle entre les partenaires sont nécessaires pour deux raisons essentielles : d'une part les problèmes d'excès de demande de confection pendant les périodes de pointe obligent les sous-traitants à refuser certains clients et à servir les " privilégiés " en qui ils ont pleinement confiance (§2.2.2.1.), et d'autre part les contrats sont incomplets (§2.2.2.2.). Ainsi, pour qu'une confiance s'établisse, les acteurs adoptent des comportements loyaux (§2.2.2.3.).

### 2.2.2.1. Problèmes conjoncturels d'excès de demande de confection et confiance

Afin d'être certains que leurs produits correspondent à la tendance du moment, les donneurs d'ordres n'anticipent qu'une très faible part de la demande pour leurs produits. Pour lancer la production chez leurs sous-traitants, ils attendent donc de voir la réaction des clients-détaillants face à la nouvelle collection pendant les salons de prêt-à-porter. Ainsi, les commandes arrivent toutes en même temps chez les sous-traitants. Par rapport à la fin des années soixante-dix, les périodes de sur-activité sont plus courtes et plus intenses. Le dirigeant d'une entreprise sous-traitante, Tradix, témoigne :

*" Tout le monde fabrique sur commande, personne ne prend de l'avance sur la demande. Et puis il y a eut le passage aux 35 heures.*

*Quand j'ai commencé dans les années soixante-dix, ce n'était pas du tout comme ça. On faisait ce qu'on appelle des pré-séries, avant les salons sur des hypothétiques ventes. Par exemple, Philippe Salvé faisait un million de pièces, pantalon écru et tout se vendait. On n'avait pas un seul trou au cours de l'année. Maintenant, le travail rentre au compte goutte.*

*Moi, je vends du temps, ce qui n'est pas fait aujourd'hui ne sera pas fait demain. "*

Autrement dit, par rapport aux années soixante-dix, les coûts fixes des sous-traitants n'ont pas diminué. Le nombre de clients sur l'année qu'il leur faut pour être rentables est donc toujours le même. Par ailleurs, leur productivité n'a pas augmenté, ou du moins très peu, et les

donneurs d'ordres promettent à leurs clients la réception de la marchandise à des dates similaires. Par conséquent, pendant les périodes de sur-activité, les sous-traitants sont obligés d'accepter une quantité d'ordres de production plus importante que leur capacité, pour pouvoir " faire leur chiffre d'affaires annuel ". Ils choisissent donc les clients " privilégiés " pour lesquels ils respecteront les délais négociés et interrompent, éventuellement, la production en cours des clients " faibles ". Etant donné que le donneur d'ordre peut difficilement connaître les ordres que va recevoir le sous-traitant, il tente de mettre tous les atouts de son côté pour faire partie des " privilégiés ". Nous avons identifié trois facteurs qui jouent sur la réalisation effective de la transaction dans les conditions prévues dans le contrat : l'importance et la régularité des commandes du donneur d'ordre; son habitude dans le respect des délais de paiement; et secondairement la force des liens de sympathie entre les partenaires.

Un sous-traitant de la filière traditionnelle, Tradix, explique que sa confiance dans la régularité des commandes de certains clients leur permet de profiter de certains privilèges en périodes de sur-activité :

*" Il y a des gens avec qui je travaille à l'année, comme Tragar ou Traducre, il n'y a pas un mois où je n'ai pas une facture même petite. Ça c'est les clients de fond de base qui vont toujours passer avant les autres parce que j'ai besoin d'eux, ils ont besoin de moi, donc on travaille en parfaite entente. "*

Ces comportements vont à l'encontre de ce que recommande le Livre Blanc sur le Partenariat <sup>77</sup>: " la création au profit d'un sous-traitant de relations de partenariat avec certains de ses donneurs d'ordres ne doit pas avoir pour contrepartie une dégradation de ses rapports avec le reste de sa clientèle ". Sur notre terrain, les donneurs d'ordres savent qu'un sous-traitant a ses clients " rois " privilégiés et ses autres clients. Ils essaient donc de faire partie des " élus " en instaurant une relation de confiance.

#### 2.2.2.2. Contrat incomplet et confiance

Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle ressentent le besoin d'instaurer une relation de confiance parce qu'un contrat ne peut protéger efficacement les parties contractantes. Les propos d'un sous-traitant illustrent bien ce problème : *"Si on a le bon de commande signé, commande confirmée et si le client me dit : "Ta marchandise je n'en veux*

---

<sup>77</sup> cité par Altersohn, 1992, p165

*pas et j'annule ma commande"(...) la protection de la justice est inutile, elle est trop lente. Alors...donc je pense que c'est d'un commun accord, une confiance réciproque".*

Nos propos vont dans le sens de ceux d'auteurs comme Brousseau (1996, p 39) : " parce qu'il existe des "failles" dans les contrats, le bon fonctionnement de ceux-ci ne peut reposer que sur la "confiance" ". Nous avons vu dans la section précédente que cette confiance s'établit grâce à l'adoption de comportements loyaux.

### **2.2.2.3. La loyauté, origine de la confiance**

La confiance entre un donneur d'ordres et un sous-traitant dans la filière traditionnelle, quand elle existe, est une confiance relationnelle qui repose sur les échanges passés répétés, sur l'adoption d'un comportement loyal et sincère. Tradsco explique comment se construit la confiance entre donneur d'ordres et sous-traitant :

*"Pour que la confiance s'établisse entre le donneur d'ordres et le sous-traitant, il faut qu'il y ait un suivi. Une fois qu'on a trouvé un peu chaussure à notre pied, à partir de là ....et si j'ai un comportement pas sérieux et si eux ils ont un comportement qui n'est pas sérieux, il est évident que notre relation s'arrête. Si on me confirme une date de livraison et qu'on me livre 2 mois après, moi, j'ai raté ma saison, j'ai raté beaucoup d'argent, donc la saison d'après je ne peux pas continuer avec le même fournisseur et c'est pareil chez le sous-traitant et la réciproque est la même, je veux dire. Si le façonnier me dit : "Bon, vous payez à 60 jours" et que je le paye à 150 jours, c'est évident qu'il ne va plus faire d'effort pour travailler avec nous. C'est évident". (Autrement dit, dans cette situation, il n'y aura plus de coopération entre nous.)*

Les processus de don/contre-don participent également à la construction de ce type de confiance. La confiance née grâce à un investissement de la part des deux parties dans un ensemble de signes qui sont générateurs de confiance (conseils, présentations des résultats en temps et en heure, absence de tricherie). Ces signaux incitent l'autre à respecter les engagements par crainte des sanctions sociales. L'établissement d'une confiance relationnelle implique l'établissement de conventions au sens de Salais (1989) : "Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi". Traganc témoigne : " Nous, on travaille avec les gens depuis 10 ans, on a de bons contacts, si un jour ils sont dans la merde beh on essaie de les aider. Si nous on est dans la merde, c'est eux qui nous aident "



Une responsable de production dans la filière traditionnelle donne un exemple de comportements qu'elle attend ou plus exactement de comportements qu'elle condamne et qui ne la mettent pas en confiance :

*"Avec Sentis par exemple, (sous-traitant qui travaille habituellement pour le Sentier) il n'y a pas eu de Feeling, j'ai eu le sentiment que ce n'était pas du tout sérieux. Même pour 500 pièces, je ne laisse pas mon produit à n'importe qui et j'ai pas senti le truc. Ils m'appelaient trop souvent, ils ne sont pas professionnels, y'a des choses qui sont évidentes. Ils ont appelé par exemple pour des coloris de fil qu'on avait confirmés mais ils voulaient être sûrs qu'on avait bien confirmé".(Tradila)*

Un sous-traitant, Tradix, explique que la confiance dans son donneur d'ordres dépend notamment de sa capacité à évaluer correctement les délais de livraison des fournitures ou accessoires. En effet, les retards de livraisons des tissus ou accessoires non basiques constituent aujourd'hui un problème récurrent dans la filière traditionnelle. Etant donné, que la demande pour ce type de produits est volatile, les fournisseurs sont incapables d'anticiper la demande, ils ne font aucun stock, ils produisent sur commande. Et si un type de tissu ou d'accessoire est à la mode une saison, certains fournisseurs peuvent se retrouver face à une demande largement supérieure à leurs capacités de production. C'était le cas, par exemple, pour la collection d'été 2003, des fabricants de paillettes pour l'habillement. Les fournisseurs n'avaient pas anticipé une telle attraction pour cet accessoire décoratif. En conséquence, les retards de livraison ont créé chez les confectionneurs de l'inactivité. Ce genre d'évènements détériore la confiance entre les partenaires que certains désignent par le terme de confiance cognitive (Jeffries & Reed, 2000 ; Lewis & Weigert, 1985 ; Mc Allister, 1995 ; Lepers, 2003).

Dans la filière traditionnelle, la confiance au sein des relations de sous-traitance est aussi affective parce que les acteurs ressentent le besoin de partager avec leurs partenaires une culture commune, une vision du monde similaire. Ils recherchent donc des partenaires pour lesquels ils ont une certaine sympathie. Tradisco témoigne de l'importance de la sympathie comme fondement d'une relation de coopération :

*Chaque donneur d'ordres essaie de privilégier son produit au niveau de la chaîne de fabrication par rapport à son voisin. Quand il y a un surcroît de travail, on voudrait être servi en premier donc on joue sur la sympathie, la régularité, le sérieux de notre comportement. C'est tout ça qui va faire que ces gens là vont être enclins de dire : "Bon, cette année pour la société Am Trak (à partir du moment où on leur donne un programme) bon ben On peut faire un peu plus pour eux".*

Tradila insiste sur l'importance du relationnel avec ses sous-traitants :

*"Y'a quand même un travail relationnel très important avec les façonniers. C'est très important. Et puis c'est beaucoup plus agréable pour moi d'avoir même au bout du fil des façonniers avec qui y'a un bon feeling. Ça permet aussi de passer une saison beaucoup plus facilement. (...) Avec Sentis par exemple, je n'étais pas satisfaite du travail et puis qu'il n'y a pas eu de feeling, j'ai eu le sentiment que ce n'était pas du tout sérieux."*

Ces observations vont dans le sens des propos de Granovetter (1985, p 100) : "les individus cherchent à retirer du plaisir des interactions sociales qui accompagnent leur travail quotidien".

Pour que s'établisse cette confiance affective assurant une bonne atmosphère de travail, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle évitent de faire un contrôle direct sur leurs sous-traitants habituels.

De leur côté, dès lors qu'ils ont une trésorerie suffisante, les sous-traitants évitent de faire appel à une agence de recouvrement<sup>78</sup> parce que les donneurs d'ordres n'apprécient pas ce genre de relation de travail qui ne favorise pas l'établissement d'une confiance relationnelle. En effet, ils préfèrent que la facture se règle entre partenaires directement concernés ; cette opération-relation fait partie de ces "mille petits riens" qui établissent la relation de confiance. Le témoignage de la dirigeante de Tradim est éloquent :

*On a fait appel à une agence de recouvrement pendant à peu près 2 ans mais disons que finalement ce n'était pas intéressant donc je l'ai quitté. Parce que ...vous ne suivez pas du tout vos clients et vous avez besoin de ce type de service, enfin de centre, mais il faut dire que les clients n'ont pas la même relation avec vous, parce que la relation du règlement de la facture c'est encore une dernière relation entre le fournisseur et le client et là ils ont affaire avec une banque donc ça ne leur plaît pas trop donc moi, la relation n'étant pas mauvaise, on n'a pas, pratiquement depuis 4 ans, d'impayés, donc je m'occupe des règlements. C'est vrai que bon, il faut avoir confiance dans ses clients et on peut savoir quand même leur état bancaire donc ...jusqu'à présent ça va.*

Celui qui gère habilement la relation avec son partenaire externe est celui qui trouve un juste équilibre entre méfiance et élaboration de la confiance. Dans certains milieux, la confiance n'est pas uniquement relationnelle ou structurelle, elle se construit aussi grâce à l'adoption de dispositifs juridiques, on utilise alors le terme de confiance contractuelle

---

<sup>78</sup> Un centre d'affacturage ou agence de recouvrement avance sur présentation de facture, le prix de la commande contre 5-10% du chiffre d'affaires facturé.

(Reynaud, 2004 ; Sako, 1991). Néanmoins, ce n'est pas le choix des entreprises marseillaises de la filière traditionnelle qui recourent peu aux dispositifs juridiques de coordination.

### 2.3. Faible recours aux dispositifs juridiques de coordination

Les dispositifs juridiques sont les dispositifs qui impliquent une formalisation des engagements de chacun des partenaires, c'est-à-dire la signature d'un contrat stipulant un engagement sur la durée et des sanctions en cas d'adoption de comportement opportuniste. Le contrat est censé définir le montant des sanctions juridiques de telle manière que le gain d'une stratégie opportuniste soit strictement inférieur à celui d'une stratégie coopérative et qu'ainsi l'agent ait une préférence absolue pour l'adoption d'un comportement coopératif.

Aux yeux des entreprises de la filière traditionnelle de l'habillement, un tel mode de coordination ne paraît pas efficace. Les entreprises refusent de s'engager formellement dans la durée (§2.3.1.) et rares sont celles qui adoptent un système d'amende-compensation (§2.3.2).

#### 2.3.1. Absence d'engagement formel dans la durée

La pression du marché se relâchant pendant la période du contrat, les donneurs d'ordres, ont le sentiment d'être ligotés en perdant durablement le droit de ne plus pouvoir choisir leurs sous-traitants les moins disant. Un donneur d'ordres, Tradcom explique :

*"Il n'y a pas d'engagement sur la durée, de contrat formel. C'est plus relationnel, c'est plus des discussions que j'ai avec les gens qui déterminent sur combien de saisons on va faire l'essai et généralement, on respecte notre parole. Parce qu'on a essayé de le faire au départ mais on s'est aperçu qu'il n'y avait pas que des avantages pour avoir des négociations sur les prix ou des choses comme ça. "*

Par ailleurs plusieurs sous-traitants, se sont montrés farouchement opposés à la signature d'un contrat sur le moyen ou long terme, parce qu'un engagement sur la durée de la part du donneur d'ordres implique d'accepter des pénalités en cas de défaillance de la part du sous-traitant. Or, leur volant de trésorerie est trop petit pour leur permettre de payer ces pénalités éventuelles. Le sous-traitant, Tradix, explique ses craintes :

*"Si j'avais un contrat qui me garantisse tant d'heures par mois, je serais couverte, simplement c'est aussi à double tranchant. Parce qu'un contrat, il ne va jamais que dans un sens. Si j'ai une machine qui casse et que j'attends une pièce pendant deux mois, ce qui arrive fréquemment de nos jours, s'il n'est pas en mesure de livrer, le contrat, j'aurai des pénalités à*

*payer. Ça va faire bientôt 30 ans que je travaille sans contrat et je ne signerai jamais de contrat. "*

Le témoignage de Tradicaille (qui a déposé le bilan fin 2005) montre combien l'engagement formel dans la durée n'est pas une pratique courante dans le milieu :

*"Demander un contrat dans lequel les donneurs d'ordres s'engagent sur la durée ? Ben, je vais vous dire, c'est une chose que je n'ai jamais pensé. Ça fait depuis des années, depuis toujours qu'on travaille avec Tradex. On travaille avec lui d'année en année et puis voilà. Je crois qu'il y a une confiance qui s'est installée et puis c'est tout. Y'a les fax de commandes qui tombe, c'est tricoté, on lui porte, il nous règle et puis voilà. On n'a pas de contrat nous avec nos clients. On a une commande c'est tout et puis ça marche comme ça. C'est un métier qui est toujours en dent de scie. On ne peut pas assurer qu'il y aura x milliers de mètres à faire.... On ne sait pas si dans 6 mois on aura du travail. Là pour l'instant, jusqu'à maintenant ça tourne bien. Là on a des projets qui sont positifs. "*

Ainsi dans la filière traditionnelle, les relations de sous-traitance sont peu régies par des documents contractuels constatant l'accord explicite des parties sur l'ensemble des conditions de la transaction. Le lien contractuel entre un donneur d'ordres et son sous-traitant résulte, le plus souvent, de la seule passation de la commande au prix proposé ou accepté par le sous-traitant. L'enquête menée par le consultant de l'IFTH confirme ce constat : la totalité des donneurs d'ordres (25) et 9 des sous-traitants interrogés déclarent que la commande sert de contrat.

Par ailleurs, le système d'amende-compensation, qui est la contrepartie de l'engagement sur la durée du donneur d'ordres et qui s'impose donc avec la signature d'un contrat, n'est pas considéré comme efficace.

### 2.3.2. Recours rare à un système amende-compensation

La protection qu'offre un contrat au donneur d'ordres par rapport au risque de défaillance intentionnelle est considérée comme pauvre. Il n'y a lieu à aucun dommage et intérêt lorsque, par suite d'une force majeure ou d'un cas fortuit, un contractant est empêché de réaliser ses obligations. Si l'autre partie pense qu'il n'est pas fondé d'invoquer le cas de force majeure, le litige devra se régler devant les tribunaux. Or, d'une part les délais de réparation par la justice sont trop longs pour de petites entreprises qui ont un petit volant de trésorerie (un litige ne peut jamais être réglé sur une durée suffisamment courte pour leur

éviter des difficultés financières), et d'autre part l'issue de l'instance a de fortes chances d'être aléatoire. L'efficacité du système amende-compensation paraît donc très incertaine.

Par ailleurs, le fait que l'issue du procès soit favorable à la partie lésée ne règle pas nécessairement toutes les conséquences néfastes que peut avoir, sur le moyen terme, un tel événement, car l'entreprise lésée (sous-traitante ou donneuse d'ordres) risque de perdre des clients.

En effet, livrer une collection très en retard parce que son sous-traitant a fait un mauvais travail, est preuve d'une certaine incompétence dans le choix des partenaires. Le contrat permet donc au donneur d'ordres de recevoir des dommages payés par le sous-traitant incompétent (à condition qu'il ne soit pas en liquidation), mais il ne limite pas le risque de perdre des clients. Le donneur d'ordres, Tradila, explique :

*"On leur confie quand même notre produit, donc nous en plus on fabrique en plus qu'à la commande, moi pour la marque Tradiste, je ne fais pas de réassort. Donc si mon thème est bousillé, il est mal monté, il est invendable, je suis coincé."*

De plus, adopter une telle démarche peut entraîner des difficultés par la suite pour trouver des partenaires. Engager un procès risque de donner au sous-traitant une réputation d'interlocuteur difficile. Ainsi, les rares entreprises qui adoptent un système d'amende-compensation préfèrent, malgré tout, régler les différends à l'amiable.

Les rares donneurs d'ordres qui adoptent un système d'amende – compensation, ne l'appliquent jamais strictement, son application reste "souple". Il est davantage utilisé pour faire peser une menace. Tradcom témoigne de cette pratique :

*" Quand on travaille avec eux depuis longtemps, généralement on arrive toujours à un accord même s'ils ont eu un mois de retard, c'est-à-dire qu'ils sont rentrés dans la catégorie la plus grave c'est-à-dire la possibilité d'annulation de la commande, on est obligé d'accepter la commande puisque généralement on l'a déjà payée ou elle est sur le bateau ou j'en sais rien... et après on renégocie pour la saison d'après avec lui des avantages sur la future production. Donc, la plupart du temps ça se négocie comme ça. "*

## 2.4. Recours aux dispositifs organisationnels coercitifs

Pour limiter le risque d'adoption d'un comportement opportuniste, en complémentarité des dispositifs économiques, sociaux ou juridiques de coordination, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle mettent en œuvre des dispositifs organisationnels coercitifs qui limitent la liberté de leurs sous-traitants : ils exercent un contrôle de détection plutôt qu'un contrôle de prévention et une assez forte autorité dans le pilotage technique.

### 2.4.1. Le contrôle de détection

Les entreprises marseillaises ne rationalisent que peu les procédures de contrôle. Leur technique de contrôle se focalise sur la détection de la non-qualité et sur la minimisation des coûts à court terme. La prévention des risques d'inefficacité du sous-traitant est limitée. Les expériences satisfaisantes du passé ou une inspection de l'atelier de confection, du matériel utilisé, de l'éclairage, de la propreté, et parfois quelques essais de prototypes, sont considérés comme suffisants pour limiter le risque de sélection adverse, c'est-à-dire le risque de choisir un sous-traitant incompetent.

Un donneur d'ordres Tradaz décrit ses activités de prévention des risques de non-qualité :

*A LA SELECTION " Je rentre dans un atelier, je demande pour qui vous travaillez ? Et puis je regarde si l'atelier est un trou sordide et qu'on fait n'importe quoi là dedans ou au contraire ".*

*AVANT LANCEMENT DE LA PRODUCTION : " Nous on fait un prototype, on donne le proto à monter chez le façonnier, après on le corrige. Il en fait 12 pour les 12 représentants. Et puis après, avant de commencer la production, on lui en demande juste un, une tête de série, pour vérifier que son travail est toujours nickel. On prend tout le temps de faire des mises au point. "*

Le risque de hasard moral (de défaillance intentionnelle) est limité par le contrôle du produit fini pendant et après la réalisation de la transaction, et par des visites imprévisibles dans l'atelier du sous-traitant quand il est à proximité. Le contrôle est mis en œuvre par un salarié de l'entreprise donneuse d'ordres plutôt que par un tiers spécialisé qui coûterait davantage.

Les activités de détection de la non-qualité se déroulent davantage au début qu'à la fin du processus productif, comme l'explique Tradaz :

*" Quand les façonniers sont proches, ils livrent au fur et à mesure parce qu'ils ont des ateliers qui ne permettent pas le stockage. Donc dès qu'ils ont fait une série, ils nous la livrent, y'a tout de suite quelqu'un qui arrive, qui regarde qui voit ce qui ne va pas. Et hop! Il repart avec toute la marchandise tant qu'elle n'est pas nickel. "*

Autre contrainte que fait peser le donneur d'ordres sur son sous-traitant dans la filière traditionnelle : la nécessité de prendre son avis pour le choix des méthodes de montage.

#### 2.4.2. Une autorité forte du donneur d'ordres

Dans la filière traditionnelle, le pilotage technique est unilatéral : le donneur d'ordres, sans consulter son sous-traitant, définit dans le bon de commande les caractéristiques des différents éléments du modèle, le nombre de modèles commandés dans chacune des tailles, le prix et les délais convenus. Le bon de commande ne spécifie pas cependant les méthodes de montage : le type de couture, de fil, etc. Pour les produits relativement basiques, les méthodes standards doivent être mises en œuvre. Pour les produits complexes, soit le donneur d'ordres explique ce qu'il veut, soit le sous-traitant propose au donneur d'ordres plusieurs techniques qu'il doit choisir. Ainsi, bien qu'il participe à certaines décisions, le sous-traitant n'a pas de liberté d'action et doit consulter son donneur d'ordres s'il adopte des méthodes de fabrication non standard et non-définies préalablement.

### 2.5. Synthèse

Dans la filière traditionnelle, la garantie d'exécution des promesses qui joue le rôle le plus important est la menace de sanction économique. Autrement dit, c'est le pouvoir net du donneur d'ordres sur le sous-traitant qui est le principal régulateur dans la relation. Néanmoins, lorsque les échanges sont récurrents, l'intensité de la collaboration augmente avec le temps, des habitudes se mettent en place, les acteurs acquièrent des compétences spécifiques pour la réalisation de leur transaction. Tant qu'aucun ne déçoit l'autre, inéluctablement l'interdépendance mutuelle se renforce et le pouvoir net du donneur d'ordres sur son sous-traitant diminue. Ainsi, les dispositifs économiques coercitifs jouent un rôle moindre ; ce sont alors les dispositifs sociaux qui jouent un rôle de plus en plus important pour assurer le bon déroulement de la transaction. Plus la collaboration est intense, plus la confiance a un rôle prépondérant dans la coordination de la relation de sous-traitance. Si la

confiance structurelle est faible, les acteurs essaieront d'établir une confiance relationnelle entre eux.

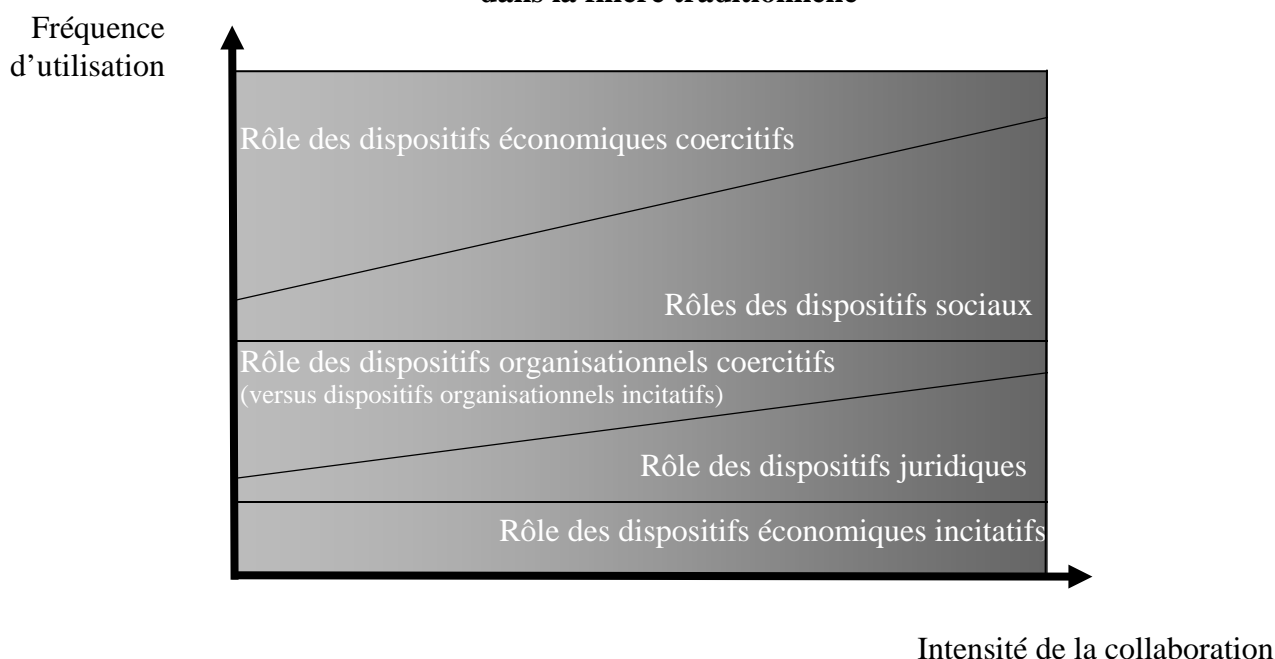
Les dispositifs juridiques interviennent de manière secondaire dans la coordination. Leur probabilité d'être adoptés augmente avec l'intensité de la collaboration puisque l'enjeu de la transaction devient plus important. Le dispositif formel le plus couramment mis en œuvre est un système de compensation-amende qui, rappelons-le, reste d'une application " souple ".

Les donneurs d'ordres effectuent parfois des contrôles de détection au cours de la réalisation du contrat, et à la réception de la marchandise. L'importance de ces contrôles de détection tend à diminuer au profit de contrôle de prévention lorsque l'intensité de la collaboration augmente. Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle font usage de leur autorité pour le pilotage technique, mais c'est un dispositif qui a un rôle minime dans la coordination des acteurs, les tâches confiées étant relativement élémentaires, du moins relativement à la spécialité du sous-traitant.

Les dispositifs économiques incitatifs ne sont quasiment pas utilisés même si la probabilité qu'ils soient mis en œuvre augmente avec l'intensité de la collaboration.

La figure suivante permet de récapituler de manière synthétique les manières d'utiliser les dispositifs et supports de coordination dans des collaborations d'intensité variable au sein de la filière traditionnelle :

**Figure 6.2. : Intensité de la collaboration et usage des dispositifs de coordination dans la filière traditionnelle**





## SYNTHESE CONCLUSIVE

Ce chapitre a permis d'exposer les résultats de notre étude des entreprises positionnées sur le segment haut de gamme qui font partie de la filière que nous avons appelée " traditionnelle ". Ces résultats expliquent leurs stratégies concurrentielles ainsi que la nature de leurs relations de sous-traitance. En réponse à nos questions de recherche, les outils conceptuels, présentés dans le chapitre précédent, ont pu mettre en exergue les points suivants :

- La filière traditionnelle est celle qui fabrique en cycle long des produits créatifs saisonniers destinés à être vendus dans des boutiques de détail multi-marques. L'axe central de la stratégie concurrentielle des entreprises de cette filière est la recherche d'un produit de qualité-longévité et l'originalité du stylisme.

- Les difficultés essentielles sur le plan de la gestion de la production faite par les donneurs d'ordres traditionnels concerne la sélection du sous-traitant et la définition du niveau d'imperfection acceptable. Les sous-traitants de leurs côtés, sont chargés de deux étapes du processus productif, il s'agit soit du placement et de la coupe, soit du montage et de la finition.

- Entre sous-traitant et donneur d'ordres de la filière traditionnelle, la collaboration est plus intense qu'une simple relation de subordination puisque les donneurs d'ordres attendent des conseils de production de la part de leurs sous-traitants. Le rôle spécifique de chacun dans le processus productif implique un management de la relation de sous-traitance spécifique.

- Dans la filière traditionnelle, la garantie d'exécution des promesses qui joue le rôle le plus important est la menace de sanction économique ; autrement dit, c'est le pouvoir net du donneur d'ordres sur le sous-traitant qui est le principal régulateur dans la relation. Néanmoins, plus l'intensité de la collaboration est forte et moins ce dispositif a un rôle déterminant ; ce sont alors les dispositifs sociaux qui jouent un rôle de plus en plus important pour assurer le bon déroulement de la transaction.

- Les dispositifs juridiques interviennent de manière secondaire dans la coordination des acteurs de la filière traditionnelle, et ils ont un rôle relativement plus important dans les collaborations de forte intensité puisque l'enjeu de la transaction devient plus important. Le dispositif formel le plus couramment mis en œuvre est un système de compensation-amende qui, rappelons-le, reste d'une application " souple ".

- Les donneurs d'ordres effectuent parfois des contrôles de détection au cours de la réalisation du contrat et à la réception de la marchandise. L'importance de ces contrôles de détection tend à diminuer au profit de contrôle de prévention lorsque l'intensité de la collaboration augmente. Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle font usage de leur autorité pour le pilotage technique mais c'est un dispositif qui a un rôle minime dans la coordination des acteurs, les tâches confiées étant relativement élémentaires du moins relativement à la spécialité du sous-traitant.

- Les dispositifs économiques incitatifs ne sont quasiment pas utilisés même si la probabilité qu'ils soient mis en œuvre augmente avec l'intensité de la collaboration.

## CHAPITRE 7

### LES ENTREPRISES MARSEILLAISES POSITIONNEES SUR LE BAS-MOYEN DE GAMME

Les entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes positionnées sur le segment du prêt-à-porter bas ou moyen de gamme appartiennent soit à la filière moderne soit au Sentier. Ces entreprises, contrairement aux entreprises de la filière traditionnelle, ne fonctionnent pas selon le rythme de deux collections par an mais recréent en continu, tout au long de l'année, la mode du moment de la rue. Les donneurs d'ordres qui concentrent leurs efforts sur le stylisme et la commercialisation des produits, cherchent à reproduire de manière simplifiée les créations de la haute couture pour les rendre accessibles aux petits revenus.

Les entreprises donneuses d'ordres de la filière moderne se distinguent de celles du Sentier par l'étendue de leur chaîne de magasins de vente au détail qui leur permet de travailler sur des volumes annuels de production beaucoup plus importants. Ainsi, les premières sont obligées de rationaliser leur mode de fonctionnement tandis que les dernières, exploitant un ou deux magasins de gros, restent viables en adoptant une logique domestique de gestion de leur entreprise. Les donneurs d'ordres de la filière moderne consacrent beaucoup de ressources pour diminuer les coûts de production, et attendent de la part de leurs sous-traitants qu'ils partagent leur savoir-faire en matière d'industrialisation. Ainsi, ces derniers participent ou réalisent entièrement les étapes de modélisme, patronage et gradation préalables à la fabrication.

Par contre, dans le Sentier, ces étapes sont réalisées avec moins de précision par les donneurs d'ordres et les sous-traitants sont de simples exécutants qui réalisent uniquement la fabrication à partir des matières premières, des fournitures, d'un dossier technique et des patrons fournis par le donneur d'ordres.

Ces entreprises positionnées sur bas ou moyen de gamme, ont des objectifs stratégiques identiques : ils cherchent à combiner coût et qualité-esthétique en adoptant une

stratégie de réactivité. Cette différence entre les modes de management de la relation de sous-traitance dans la filière moderne et le Sentier montre que les objectifs stratégiques n'influencent pas de manière directe le mode de management. Le lien causal entre stratégie concurrentielle et mode de management de la relation de sous-traitance existe par les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. L'analyse de ces deux filières de l'habillement permettra de comprendre comment s'établit ce lien.

Nous présentons dans un premier temps, les stratégies concurrentielles et la nature des relations des entreprises du Sentier, puis dans un second temps celles des entreprises de la filière moderne.

## I – Les entreprises du " Sentier "

La présentation des entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes de la filière type " Sentier " se déroule en deux étapes. Il s'agit d'abord de présenter leurs stratégies concurrentielles et l'organisation de la filière (§1.1.) et ensuite, la nature des relations qui existent entre elles (§1.2.).

### 1.1. Les stratégies concurrentielles des entreprises et l'organisation de la filière

Dans cette section, nous expliquons, préalablement, l'organisation générale de la filière type " Sentier " (§1.1.1.) et ensuite nous présentons le positionnement concurrentiel des entreprises marseillaises du Sentier (§1.1.2.).

#### 1.1.1. Organisation générale de la filière

Nous présentons l'organisation de la filière type " Sentier " en deux étapes. Il s'agit d'abord de présenter le rôle des différents acteurs dans le processus productif et ensuite l'enchaînement temporel des fonctions principales.

##### *1.1.1.1. Le processus productif et les acteurs*

Dans le Sentier, les donneurs d'ordres détiennent en propre des magasins de gros. Nous les désignons par le terme de fabricants-grossistes. Ils coordonnent de façon atypique les différentes tâches nécessaires à la production et à la distribution de leur produit. Alors que

les donneurs d'ordres "traditionnels" répondent à un besoin exprimé par anticipation, les fabricants-grossistes répondent à un besoin exprimé dans l'urgence. Alors que les premiers lancent la production quand les commandes ont été passées, les derniers devancent les commandes avec une véritable prise de risque.

Les clients du Sentier qui sont des détaillants, découvrent la marchandise soit dans ces magasins soit dans les catalogues préalablement envoyés. Leurs décisions d'achat interviennent majoritairement en milieu-fin de saison, lorsqu'ils ont épuisé leur stock de produits commandés pour la saison 4 ou 6 mois auparavant auprès de leurs fournisseurs (qui sont des donneurs d'ordres soit de la filière traditionnelle, c'est-à-dire des distributeurs indépendants, soit de la filière moderne, c'est-à-dire des distributeurs intégrés).

Les fabricants de ces filières sont incapables de fabriquer de nouveaux produits pour les réassorts dans des délais pertinents. La seule alternative pour les distributeurs est d'aller s'approvisionner auprès des grossistes du Sentier. Ils parcourent les rues du quartier, achètent quelques pièces, observent la réaction des consommateurs face au produit dans leur boutique et retournent au magasin de gros si le produit a du succès. L'organisation de la production est donc l'inverse du flux tendu, ce que Jollès et Bounine (1989) appellent la logique des flux poussés.

Les grossistes permettent ainsi aux détaillants d'éviter de lourdes charges de stocks. Dans cette filière, tous les risques sont transférés sur les fabricants-grossistes qui doivent travailler en circuit court sur des petites séries.

Un donneur d'ordres qui possède un magasin de gros dans le quartier de Belsunce, Senting, explique son mode de fonctionnement :

*"Moi je fais mes approvisionnements avant de prendre les commandes, je fais quand même un stock tampon et après selon la demande je reproduis mais en rapide : en 15 jours, maximum 1 mois. Je ne fais pas de long terme moi, comme la plupart des gens de la profession. Mes clients n'attendent pas 6 mois pour recevoir leur marchandise. Ils viennent, ils ne commandent pas, ils prennent sur stock : ils achètent soit au magasin rue Tapis Vert, soit au magasin Rue Saint Denis (à Paris). Ils viennent, ils voient de leurs yeux, ils touchent de leur main et ils prennent sur la penderie si ça leur plaît et ils s'en vont. Après ils vendent dans leur magasin de détail ou de gros et ils reviennent, y'en a qui viennent tous les 10 jours, d'autres tous les mois et d'autres toutes les semaines. Ça dépend. Je réapprovisionne mes magasins tous les jours. Dès qu'il y a quelque chose qui part, on le remet.*

*La plupart dans la profession travaille à long terme : ils ne prennent aucun risque. Ils ne savent pas ce que c'est qu'un risque, il faut leur donner la collection, ils prennent leur*

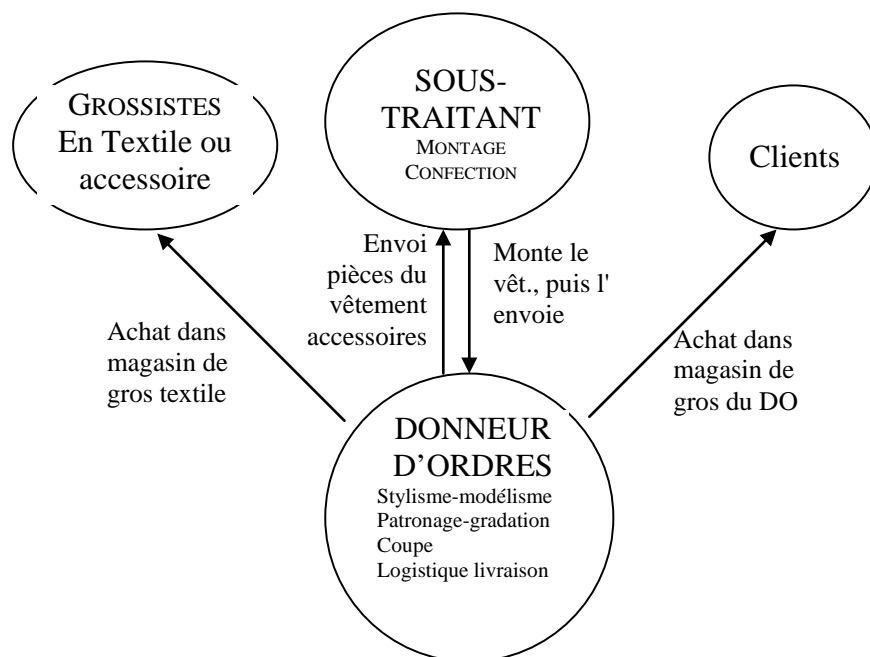
*commande, ils livrent une fois qu'ils ont vendu, donc risque zéro quoi. C'est un autre travail, quoi. Je suis en retard par rapport à eux pour faire la collection mais je suis en avance au moment de la vente. Moi, je travaille en court terme, je suis comme un épicier. Quand vous allez acheter un kg de pâtes et que votre épicier d'en dessous n'en a pas, eh ben vous allez un peu plus loin. Chez moi, s'il n'y a pas les pantalons comme ça, eh ben ils vont acheter chez le voisin. Voilà, je suis un épicier.*

Cette analogie entre le fabricant-grossiste et l'épicier rappelle le principe du supermarché qu'a appliqué Toyota à son fonctionnement général lorsqu'il a mis en place le "juste-à-temps". Néanmoins, on ne peut désigner par ce terme le fonctionnement du Sentier qui adopte une logique "domestique" de réactivité alors que le juste-à-temps implique l'adoption d'une logique rationalisante de réactivité, une logique de flux tendus ou tirés plutôt qu'une logique de flux poussés. Lazzaroto et *al.* (1993) expliquent que "dans le Sentier, le "circuit court" est le produit d'approximations et d'expérimentations fébriles."

En amont de la filière, les sous-traitants sont responsables d'une seule étape du processus productif : l'assemblage. Ils doivent être capables de réassortir les fabricants-grossistes dans un délai de huit ou quinze jours selon la taille des séries.

La figure suivante présente les rôles dans le processus productif de ces différents acteurs de la filière type Sentier.

**Figure 7.1. : Schématisation du processus productif dans la filière type " Sentier "**



L'élément essentiel de distinction avec le processus productif dans la filière traditionnelle, est la fréquence du renouvellement de ces différentes étapes dans l'année parce que le cycle de production est court. Alors que dans la filière traditionnelle, une saison se prépare sur douze mois et le processus se déroule étape par étape après que les clients aient passé commande, dans la filière type " Sentier ", le processus productif se déroule une infinité de fois dans l'année, les étapes s'enchaînant au rythme des réactions de la clientèle aux produits proposés par le donneur d'ordres. Ainsi, la nature des relations de sous-traitance dans le Sentier n'est pas la même que dans la filière traditionnelle.

### 1.1.1.2. Enchaînement temporel des fonctions principales

Le déroulement des différentes tâches nécessaires à la production et à la distribution de ces produits est aussi très différent de celui de la filière traditionnelle. Dans la filière traditionnelle, on commence à travailler sur la collection plus d'un an avant la mise en place du produit dans les rayons, et le réassort se fait dans la quantité des stocks effectués (sur-fabrication volontaire par rapport aux commandes initiales). Dans le Sentier, entre la conceptualisation des articles saisonniers et leur mise en rayon, il y a entre cinq et six mois seulement, et les articles pour le réassort ou les articles d'actualisation sont fabriqués en un mois voire quinze jours.

Puisque toutes les tâches sont étalées sur toute l'année au lieu d'être concentrées sur des périodes déterminées, le planning type d'un fabricant-grossiste du Sentier ressemble au tableau suivant :

**Tableau 7.1. : Planning type des collections Été et Hiver 2002  
d'un donneur d'ordres du " Sentier "**

2002											
Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc
Conception modèles des articles d'actualisation été 2002 et Fabrication Prototype						Conception modèles des articles d'actualisation (hiver 2002)					
Approvisionnement tissus été 2002						Approvisionnement tissus hiver 2002					
Fabrication été 2002						Fabrication hiver 2002					
Achats clients (détaillants ou grands distributeurs) au magasin de gros de la collection été 2002						Achats clients (détaillants ou grands distributeurs) au magasin de gros de la collection hiver 02					

Les entreprises de la filière traditionnelle et du Sentier appréhendent différemment la fabrication de vêtement. Les entreprises donneuses d'ordres définissent la position temporelle de chacune des étapes du processus productif selon deux référentiels : un référentiel temporel et un référentiel matériel. Le référentiel temporel des acteurs du Sentier est le mois, voire la semaine, tandis que celui des acteurs traditionnels est l'année. Les premiers se situent sur le très court terme, les seconds sur le court ou moyen terme. Le référentiel matériel des acteurs du Sentier est le produit tandis que celui des acteurs traditionnels est la collection.

### 1.1.2. Positionnements concurrentiels des acteurs

Dans un premier temps, nous présentons le positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres du Sentier (§1.1.2.1.) et dans un second temps, celui des sous-traitants (§1.1.2.2.).

#### *1.1.2.1. Positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres*

Les donneurs d'ordres du Sentier sont, le plus souvent, des fabricants-concepteurs, mais ils sont parfois des structures mixtes, c'est-à-dire qu'ils possèdent parfois une unité de production. Ils cherchent à maîtriser des facteurs clés de succès sur le plan des fonctions élémentaires suivantes : conception du produit, approvisionnement, coupe, logistique amont et aval, commercialisation.

**Sur le plan du développement de nouveaux produits**, les facteurs clés de succès maîtrisés sont, d'une part la conception d'un produit mode, "tendance", sans trop de complexité pour la production, et d'autre part la minimisation du temps de conception. Les donneurs d'ordres du Sentier sont positionnés sur le segment moyen de gamme et ciblent les jeunes femmes de moins de 35ans. La conception de produit se fait tout au long de l'année. Les délais de conception sont relativement courts. Le moyen le plus efficace est la copie pure et simple de modèles de la haute couture, ou un mixage de plusieurs modèles. Il s'agit ensuite d'adapter les modèles aux contraintes fortes de coûts. Un autre moyen plus courant consiste à opérer des modifications mineures sur les modèles présentés à des saisons antérieures lorsque ces derniers ont bien été accueillis sur le marché. La réactivité revêt ici la forme d'un bricolage des succès déjà sanctionnés.

La qualité au sens de solidité ou longévité du produit fini est assez secondaire pour les fabricants du Sentier.

Ce qui est important pour le fabricant du Sentier, c'est que la nouveauté, les couleurs du moment soient intégrées à ses produits. Il suffit que "l'idée" alors en vogue soit présente



dans sa collection. Que cette idée ait été exploitée cent fois ces dernières années sous différentes formes, que la qualité du tissu soit médiocre, tout cela n'est pas très important pour le client du Sentier. Pour le Sentier, un produit de qualité c'est un produit dont le style marche au moment où il est mis dans les rayons, c'est le produit qu'il faut porter en ce moment. Ainsi, les stylistes qui travaillent dans le Sentier ne créent pas la Mode mais ils la connaissent et ils l'adaptent à une clientèle à faible pouvoir d'achat.

**Sur le plan de l'approvisionnement,** le facteur clé de succès maîtrisé est le coût de la matière première. En faisant de la récupération savante de chutes ou de rebuts de la coupe, les fournisseurs permettent aux fabricants d'utiliser du matériel de moins en moins coûteux. Les occasions proposées par les grossistes de tissus du Sentier sont uniques.

**Sur le plan de la logistique amont,** les facteurs clés de succès maîtrisés sont le coût de transport et la rapidité de livraison grâce à des fournisseurs à proximité. La proximité des grossistes de matières premières est une source essentielle de réactivité. Ces derniers sont les personnages centraux du Sentier en permettant un approvisionnement instantané du fabricant. Ainsi, à Belsunce (comme dans le Sentier parisien), on trouve une concentration de grossistes en textile très importante. D'après le fichier SIRENE, 1 grossiste en textile sur 3 dans la région est localisé dans le 1<sup>er</sup> arrondissement de Marseille (8 sur 26), qui regroupe la moitié des grossistes marseillais (8 sur 17).

**Sur le plan de la coupe,** les facteurs clés de succès maîtrisés sont le coût et la flexibilité numérique. Il arrive que la coupe soit effectuée par le sous-traitant.

**Sur le plan de la logistique aval,** les facteurs clés de succès maîtrisés sont les coûts d'entreposage (puisque'il n'y a pas de stocks de produits finis), les coûts des transports et la rapidité de livraison grâce à la proximité des sous-traitants.

**Sur le plan de la commercialisation,** le facteur clé de succès maîtrisé est un réseau de distribution peu étendu mais localisé dans des quartiers "clés" spécialisés dans la vente en gros de vêtement. Il n'y a que très rarement une politique de marque (qui reste discrète) et une personnalisation des points de vente.

Les acteurs du Sentier ont trouvé les moyens de simplifier au maximum le processus de production et de distribution afin de ne pas avoir besoin de maîtriser des compétences distinctives à différents niveaux de la chaîne de valeur.

### 1.1.2.2. Positionnement concurrentiel des sous-traitants

Les donneurs d'ordres du Sentier externalisent la phase d'assemblage. Pour ces travaux, ils recourent à un grand nombre de travailleurs à domicile et à quelques petits ateliers de fabrication, pour les pièces présentées en début de saison. Leur structure est artisanale, leur effectif dépasse rarement dix personnes. Ils sont localisés dans le quartier du Sentier marseillais ou parisien ou encore à la périphérie de Marseille.

Les facteurs clés de succès que doivent maîtriser leurs sous-traitants sont les coûts, la flexibilité et la proximité.

Les donneurs d'ordres du Sentier sont les derniers de la profession à avoir recours à des travailleurs à domicile qui permettent de fabriquer rapidement de très petites séries à des prix raisonnables. Les ouvriers du Sentier sont rémunérés au nombre de pièces ; le chômage technique ou le paiement d'heures supplémentaires sont ainsi évités.

**La minimisation des coûts se fait aussi par le recours à la fraude.** Ces propos de sous-traitants marseillais décrivent le fonctionnement frauduleux des entreprises du Sentier :

*"Les façonniers qui travaillent avec les entreprises du Sentier arrivent juste à payer leurs salariés, leur loyer et, l'électricité. Ils encaissent leur TVA mais ils n'arrivent pas à la reverser, ils n'arrivent pas à payer leurs charges. Après au bout de 1 an, 1 an et demi, ils sont obligés de déposer le bilan. Ben après, ils remontent une entreprise sur un autre nom et ainsi de suite. Ils arrivent toujours à négocier avec un de leur ancien salarié en disant : "Bon, écoute, si tu veux travailler on va remonter la société mais bon ce sera toi le gérant". Ainsi de suite. C'est comme ça qu'ils font." (Sentis)*

*"Je suis sûr qu'ils doivent embaucher le frère, le cousin et ci et là parce qu'il y a beaucoup d'hommes qui se mettent aux machines et y'en a beaucoup qui fonctionnent comme ça et ils ne sont pas déclarés. Alors dans ces conditions, le gars, il peut travailler avec un donneur d'ordres qui lui dit : "Bon, voilà, tu travailles pour tel prix(...)" (Tradicaïlle, sous-traitant dans la filière traditionnelle parlant du Sentier)*

Les donneurs d'ordres du Sentier sont les seuls qui profitent d'un avantage coût alors qu'ils fabriquent en France. La mise en œuvre d'une telle stratégie est rendue possible par le recours à une sous-traitance très peu chère grâce à des pratiques frauduleuses. En effet, la fraude fait partie du mode de production du Sentier comme une donnée économique structurelle, comme un moyen fondamental qui permet, en l'occurrence, à la sous-traitance du Sentier, d'atteindre un profit dans le cycle d'exécution (Lazzarato et alii, 1993). Au vu du train de vie relativement modeste des donneurs d'ordres du Sentier marseillais, la fraude *a priori*

permet à la filière, non pas de faire d'importants bénéfices, mais de garder leurs parts de marché en vendant leurs produits à un prix très compétitif (avantage compétitif décisif des grossistes). Un sous-traitant, Sentis, explique ces pratiques frauduleuses et confirme cette analyse :

*"Les donneurs d'ordres arrivent toujours à trouver quelqu'un d'autre de toute manière qui va accepter des prix habituellement impraticables en France avec les charges, la TVA, etc...(…) si vous voulez une place là-bas, vous êtes obligés de vous aligner, vous rentrez obligatoirement dans leur jeu.*

**Les sous-traitants arrivent également à minimiser leurs coûts grâce à une réserve de main d'œuvre docile.** Pour proposer toujours moins cher que le concurrent, les sous-traitants du Sentier s'affrontent pour trouver la main d'œuvre la moins chère du marché, la plus en détresse, la plus conciliante. Il s'agit souvent des immigrés les plus récemment arrivés sur le territoire français. Marseille offre un vivier de main d'œuvre immigrée presque inépuisable qui a toujours été mis dans la situation de devoir accepter des conditions de travail précaires :

*"Il y a toujours des gens disponibles à travailler à des prix fixés très bas et parfois même à recasser les prix qui s'étaient affermis. On comprend bien le phénomène pour un flux de migrants, le plus souvent, en situation irrégulière donc infériorisés juridiquement. (...) L'organisation du travail (dans le Sentier) y est plus voisine de l'esclavage que du mode de production capitaliste" (Lazzarato et al., 1993).*

L'observation longue des ateliers du Sentier permet ainsi d'identifier les vagues successives d'immigration, à l'instar de ce qu'ont pu observer Green (1998) dans le Sentier parisien ou Waldinger (1986) et Palpacuer (1996) sur la 5<sup>ème</sup> avenue à New-York.

Pour les sous-traitants, sortir de cette guerre des prix implique de trouver des clients en dehors du Sentier grâce à un investissement dans du matériel plus performant. Or, le plus souvent, ils sont trop occupés par la gestion opérationnelle de leur entreprise et les profits sont insuffisants pour leur permettre de quitter la filière.

### 1.1.3. Synthèse

La filière "type Sentier" est celle qui fabrique des produits " mode (jetable) " destinés à la vente en gros. L'axe central de la stratégie concurrentielle des entreprises de cette filière est la minimisation des coûts *via* la conception de produit simple à assembler et facile à écouler puisque collant au goût du jour, et *via* un taux d'immobilisation des capitaux très faible et un recours à la fraude. Pour fabriquer un produit " mode ", les acteurs ont un niveau d'anticipation faible et un niveau de réactivité " domestique " forte. Ils ont un faible souci de qualité et une offre variée en recourant à une main d'œuvre très flexible.

**Tableau récapitulatif 7.2. : Avantage(s) compétitif(s) et Facteurs Clés de succès maîtrisés par les acteurs du Sentier**

Acteur		Donneur d'ordres	Sous-traitants
Avantage et FCS			
<b>Avantage(s) compétitif(s)</b>		Cible étroite + Différenciation produit (qualité-esthétique) +Avantage coût	Avantage coût
<b>Facteurs clés de succès maîtrisés sur le plan de</b>	<b>La conception</b>	Dans La tendance Rapidité moyenne d'assemblage Délais de conception court	_____
	<b>L'approvisionnement</b>	Coût matière première + récupération des rebuts	_____
	<b>La logistique amont</b>	Absence d'entrepasage Proximité des fournisseurs	_____
	<b>La coupe</b>	Coût Flexibilité numérique	_____
	<b>L'assemblage</b>	_____	Minimisation des coûts Flexibilité numérique Proximité
	<b>La logistique aval</b>	Absence d'entrepasage Proximité des sous-traitants Réseau de distribution très concentré	_____
	<b>La commercialisation</b>	Localisation des magasins dans le quartier spécialisé dans la vente de vêtement en gros à Marseille ou à Paris	_____

Les entreprises du petit Sentier marseillais adoptent le même positionnement concurrentiel que les entreprises du Sentier parisien. On peut affirmer que cette stratégie est efficace malgré son aspect " bricolé " puisque, grâce à la proximité géographique entre les acteurs de la filière (fournisseurs, fabricants et distributeurs) et à leur flexibilité, le Sentier parisien est le seul à connaître un tel succès en France. Il représente plus de 10% du chiffre d'affaires de l'habillement français (presque 40% du chiffre d'affaires du prêt-à-

porter féminin français) et embauche 45.000 personnes (presque 25% de l'effectif de l'industrie de l'habillement) (Abecassis-Moedas C., 2003).

## 1.2. Le management des relations de sous-traitance

Les entreprises du Sentier confient en sous-traitance des travaux de confection qui demandent des actifs standards et donc n'incitent pas leurs partenaires à investir dans des actifs spécifiques, ou à diminuer leurs coûts de production en acquérant un effet d'expérience. Ancrer la relation dans une perspective temporelle longue n'est donc pas une préoccupation des donneurs d'ordres. Malgré cela, comme les entreprises des autres filières, ils ont des relations de longue date avec certains de leurs sous-traitants.

Un donneur d'ordres cherche régulièrement des entreprises pour faire fabriquer ses produits. Ainsi, avoir une relation continue avec ses sous-traitants lui permet d'économiser des coûts de transaction (coûts de découverte des prix adéquats ; coûts de négociation et de conclusion de contrats ; coûts de passation d'un contrat). Les donneurs d'ordres anticipant sur la demande et ne lançant que de très petites séries de production pour compenser la prise de risque initiale, la fréquence des transactions est plus grande dans le Sentier que dans la filière traditionnelle, et donc les coûts de transaction sont plus élevés.

Néanmoins, les collaborations entre donneur d'ordres et sous-traitant sont de faible intensité. Le façonnier reçoit une commande avec une fiche technique et les éléments du modèle découpés dans le tissu : la coupe a déjà été faite en interne par le donneur d'ordres. Il participe à une seule étape du processus productif (montage et finition) et n'a qu'un rôle d'exécutant. Un donneur d'ordres du Sentier explique :

*" Nous disons aux sous-traitants comment il faut monter le produit, on leur donne des fiches techniques. Bon, ça peut arriver qu'ils nous conseillent une méthode de montage : on n'est pas à l'abri d'un conseil. Mais leur rôle ce n'est pas de nous donner des conseils, c'est de faire ce qu'on leur demande. C'est de simples façonniers, quoi. " (Senting)*

Cette section consiste à présenter les différentes modalités des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants marseillais

Dans le Sentier, la relation de sous-traitance est donc une simple relation de subordination. Ce type de collaboration implique nécessairement un mode de management spécifique caractérisé par un rôle très important des dispositifs coercitifs de coordination

qu'ils soient économiques (§1.2.1.) ou organisationnels (§1.2.2.) et par les rôles négligeables du juridique (§1.2.3.) et du social (§1.2.4.).

### 1.2.1. Rôle essentiel des dispositifs économiques non juridiques coercitifs

Cette section consiste à présenter le rôle des deux types de dispositifs de coordination qui appartiennent au système économique et qui sont mis en œuvre dans le Sentier : les sanctions et les incitations économiques.

#### 1.2.1.1. Une très forte menace de sanctions économiques liée au pouvoir très fort des donneurs d'ordres

Les structures préexistantes de l'espace d'action dans le Sentier impliquent un pouvoir plus fort des donneurs d'ordres sur leurs sous-traitants que dans la filière traditionnelle. Trois caractéristiques de ces structures ont un rôle déterminant : le faible degré de différenciation entre les compétences des sous-traitants ; la taille réduite des sous-traitants ; l'existence de freins à la coalition entre sous-traitants.

Les donneurs d'ordres du Sentier se positionnant sur le segment moyen-bas de gamme, les sous-traitants auxquels ils ont recours n'ont pas de compétences spécifiques, ce sont de simples façonniers. Les donneurs d'ordres trouvent donc peu d'inconvénient à changer de sous-traitant.

De plus, les donneurs d'ordres du Sentier font appel à des sous-traitants de taille réduite qui acceptent les très petites séries. Ainsi, ils n'ont pas les capacités pour réaliser les ordres de plusieurs clients dans l'année d'autant plus que leurs donneurs d'ordres font le maximum pour qu'ils ne prennent pas d'autres clients comme en témoigne les propos de Senting :

*" Ils ne peuvent pas se permettre de prendre du travail ailleurs, je leur donne suffisamment de travail pour qu'ils n'aient pas besoin de travailler avec d'autres "*

Enfin, deux phénomènes démontrent qu'il n'y a aucune coalition entre les façonniers du Sentier.

D'une part, la guerre des prix entre les façonniers est particulièrement violente du fait notamment de la concurrence avec les travailleurs à domicile qui ne comptabilisent pas de frais généraux de fonctionnement, et de l'adoption de comportements peu loyaux pour voler des clients à des concurrents. Sentis témoigne : *" Moi, je fais les pantalons à 30-32F mais y'en a qui font les pantalons à 20-22F "*. Tradiro, un autre sous-traitant raconte : *" Il y a les*

*ouvrières à domicile qui demandaient 15F pour faire une chemise alors que nous on prenait 30F. Mais elle, elle est derrière sa machine pendant 14 h /jour elle fait sa journée, elle gagne 300F, elle est chez elle tranquille. Combien de fois j'entends ce discours là ! Elles commencent le matin de bonne heure, elles finissent le soir, elles travaillent le week-end. Les prix, elles les divisent par deux. Et la plupart du temps elles ne sont pas déclarées donc... ". Un sous-traitant du Sentier explique : " Un sous-traitant va voir Senting va lui dire toi tu paies 75F, ton pantalon (il l'a appris d'un mécanicien ou par...tout se sait dans le milieu). Moi, je te propose de te le faire pour 70F ".*

D'autre part, la chambre syndicale de l'habillement vient d'ouvrir une section façonnier à laquelle n'adhère aucun acteur du Sentier.

L'écart entre le pouvoir des donneurs d'ordres du Sentier et celui des donneurs d'ordres de la filière traditionnelle est accentué par la violence de la guerre des prix que se livrent les sous-traitants du Sentier puisqu'elle mène à la fermeture des entreprises sous-traitantes (puis réouverture sous un autre nom). Un donneur d'ordres, Sentuk témoigne :

*"Les donneurs d'ordres arrivent toujours à trouver quelqu'un qui va plus ou moins rentrer dans leur jeu, qui va accepter des prix impraticables en France avec les charges, la TVA, etc. Sentirvan (un sous-traitant qui vient de déposer le bilan), moi je sais qu'il fabriquait et il vendait en gros il avait des prix bas. Vous êtes obligé de vous aligner, vous rentrez obligatoirement dans leur jeu. "*

Le seul pouvoir que détiennent les sous-traitants sur leur donneur d'ordres est la détention du produit sous-traité utilisée comme garantie de paiement. Alors que dans la filière traditionnelle, la pratique la plus courante est de recevoir le paiement de la production plusieurs mois après ; les sous-traitants du Sentier exigent d'être payés au moment de la livraison de la marchandise. Le témoignage d'une jeune entreprise qui a travaillé avec un sous-traitant du Sentier, laisse penser que la prise en otage du produit sous-traité est une pratique courante :

*"Le sous-traitant auquel j'avais confié ma production a refusé de me donner les produits finis en prétextant que ça lui avait pris plus de temps que prévu et qu'il fallait payer un prix supérieur à celui qui avait été négocié. "* (Sentrette, donneur d'ordres du Sentier)

### 1.2.1.2. Absences de dispositifs incitatifs économiques de coordination

Dans le Sentier, il n'y a ni partage équitable du profit entre donneur d'ordres et sous-traitant, ni engagement sur la durée, ni mode de rémunération incitatif.

Les sous-traitants arrivent à s'accaparer une part du profit en période de pointe, mais en période creuse les donneurs d'ordres font jouer au maximum la concurrence et obtiennent des prix qui parfois n'atteignent pas le prix de revient. Un donneur d'ordres, Senting, et un sous-traitant du Sentier, décrivent ces pratiques :

*"Quand il n'y avait pas beaucoup de travail, les fabricants exploitaient leur façonniers, et les façonniers quand y'avait beaucoup de travail, ils exploitaient les fabricants (...) Et aussi bien les fabricants, les marchands de tissus, tous étaient comme ça. Franchement c'était écœurant."*

*"Notre prix de montage est celui qu'on avait y'a 10 ans, pour un pantalon, 32-35F. (...) Les grossistes chinois vendent des pantalons tout finis à 10-12 euros, des jeans délavés, des jupes pareil à 10 euros. Donc le grossiste du Sentier, il est obligé un peu de s'aligner à ces prix là même s'il a une qualité supérieure donc il tire sur les façonniers. Il tire un peu sur le marchand de tissu mais comme il arrive un moment où le marchand de tissu, il arrive à dire quand même stop. Il est obligé de tirer sur les façonniers. (Sentis)"*

Les donneurs d'ordres ne cherchent pas à rémunérer de manière équitable leur partenaire, simplement à obtenir les prix les plus bas :

*"On tire les prix vers le bas avec chaque partenaire pour dégager de la marge. " (Sentuk)*

### 1.2.2. Fort recours aux dispositifs organisationnels coercitifs

Pour limiter le risque d'adoption d'un comportement opportuniste, en complémentarité des dispositifs économiques, les donneurs d'ordres du Sentier mettent en œuvre des dispositifs organisationnels coercitifs : ils exercent un contrôle de détection serré et une forte autorité dans le pilotage technique.

#### 1.2.2.1. Un contrôle serré de détection

Dans le Sentier, le sous-traitant qui possède un atelier de fabrication, n'étant jamais sûr que le contrat sera renouvelé, est tenté d'accepter des ordres qu'il sait pertinemment ne pas pouvoir tenir et il est tenté de tricher sur la qualité pour gagner du temps sur la réalisation de la commande. En cas de défaillance de la part du sous-traitant, le donneur d'ordres ne choisit



pas de porter l'affaire devant les tribunaux qui ne sont pas considérés comme efficaces. L'application stricte des clauses de pénalités du contrat n'est donc pas une solution choisie. Dans le Sentier, les donneurs d'ordres s'assurent que leur ordre sera exécuté selon les spécifications convenues par un contrôle régulier. Ainsi, ils mettent en œuvre un contrôle serré au cours de l'exécution de la commande qui consiste à vérifier la qualité du produit en cours de fabrication et à faire respecter les délais de fabrication. Un responsable de la production dans une jeune entreprise de sportswear, qui a longtemps travaillé dans le Sentier, explique ses méthodes :

*"Tous les jours, on rend visite à nos sous-traitants pour qu'ils ne travaillent pas pour quelqu'un d'autre, pour qu'ils respectent les délais. Il faut mettre la pression : "Attention l'ourlet", "Attention les boutons pressions". Il y a toujours une erreur possible. La confiance n'existe pas, dans le chef d'atelier peut-être mais tous les ouvriers..."*

#### 1.2.2.2. Une autorité très forte du donneur d'ordres

Dans le Sentier, le pilotage technique est unilatéral : le donneur d'ordres, sans consulter son sous-traitant, définit dans le bon de commande les caractéristiques des différents éléments du modèle, le nombre de modèles commandés dans chacune des tailles, le prix et les délais convenus. Il n'y a pas de spécification écrite quant aux matériels utilisés ou aux techniques de montage car implicitement les donneurs d'ordres du Sentier demande des montages standard :

*" On leur donne un produit, s'ils sont du métier, après il n'y a pas de problème, il n'y a pas besoin de parler, on leur donne la matière, et une fiche technique, ils le montent et c'est fini. Y'a pas besoin de trop rentrer dans les détails, c'est leur métier, c'est leur métier."*

#### 1.2.3. Rôle négligeable des dispositifs sociaux

Aujourd'hui, un fort climat de défiance règne dans le Sentier. A l'origine, on trouve un nombre relativement important d'acteurs qui ont adopté un comportement opportuniste :

*Y'a des arnaques c'est vraiment une horreur : le gars vient chez vous, vous lui donnez un échantillon à fabriquer pour 20F, avant de fabriquer pour vous, il allait voir votre voisin d'en face en disant : "Regarde, je t'ai emmené ça, tu le fais, tu vas voir c'est un bon produit, je te le fabrique pour 30F" (Sentuk)*

*" Ecoutez, quand je suis arrivée à Marseille, j'avais mon atelier de fabrication rue Saint Dominique, donc en bas dans le Sentier marseillais. Le fait d'avoir déménagé, d'être venue ici, les clients sont venus me donner du travail. Pourquoi ? Eh ben parce que ça a une mauvaise réputation puisqu'on est là bas on travaille pour eux, c'est une mauvaise image de marque. D'avoir déménagé d'un kilomètre, ça a changé ma vie, ça m'a sauvée. Et c'est vrai, ce n'est pas des blagues, c'est la vérité. " (Tradix)*

Dans ce contexte, les dispositifs sociaux structurels ne jouent aucun rôle. Dans la sphère sociale, seul un dispositif relationnel, c'est-à-dire l'instauration d'une confiance relationnelle entre les partenaires, peut donc limiter le risque d'adoption de comportement opportuniste. Néanmoins, étant donné la stratégie concurrentielle adoptée par les donneurs d'ordres du Sentier, la confiance relationnelle semble difficile à instaurer. En effet, les donneurs d'ordres perçoivent un intérêt plus grand à mettre sous pression les partenaires plutôt qu'à instaurer une relation de confiance et une atmosphère de travail conviviale. Le fait qu'ils cherchent à atteindre sur le court terme, et de manière prioritaire, l'objectif de coût (le fait que la qualité d'assemblage ne soit pas un facteur clé de succès) dissuadent les donneurs d'ordres à construire des relations basées sur la confiance et les incitent à faire usage d'une autorité forte dans le pilotage technique.

Ce type de donneurs d'ordres fait appel à des sous-traitants qui ont des compétences d'assemblage standards. Si le sous-traitant refuse de renouveler une transaction avec un donneur d'ordres parce qu'il ne lui permet pas d'avoir une activité rentable, ce dernier pourra facilement trouver un partenaire alternatif.

#### 1.2.4. Des dispositifs juridiques inexploités

Le lien contractuel entre un donneur d'ordres et son sous-traitant résulte de la seule passation de la commande au prix proposé ou accepté par le sous-traitant.

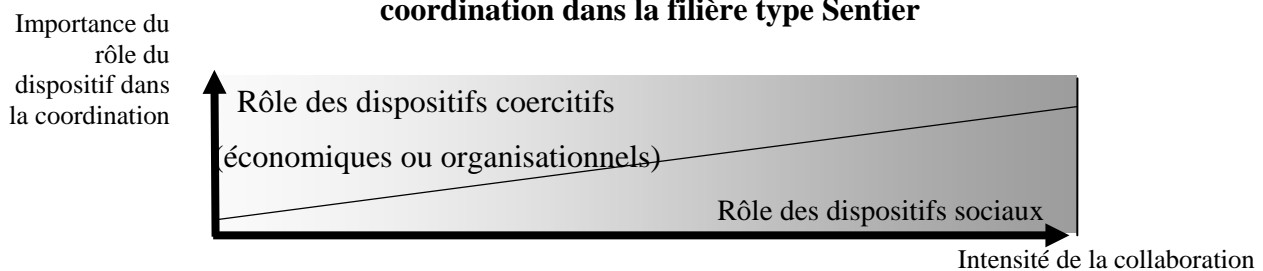
En cas de défaillance de la part du sous-traitant, le donneur d'ordres ne choisit pas de porter l'affaire devant les tribunaux qui ne sont pas considérés comme efficaces. De même, il n'y a aucun engagement formel sur la durée. Ainsi, un sous-traitant ne peut se tourner vers la justice si son donneur d'ordres cesse soudainement de lui passer des ordres.

### 1.2.5. Synthèse

Dans le Sentier, les dispositifs coercitifs de coordination qu'ils soient économiques ou organisationnels sont ceux qui jouent un rôle déterminant dans les relations de sous-traitance. Dans cette filière, il n'y a pratiquement que des coopérations-dominations dans lesquelles le profit n'est pas partagé équitablement entre les partenaires. Les donneurs d'ordres n'étant pas intéressés pour avoir des collaborations intenses avec leurs sous-traitants, ils n'hésitent pas à utiliser les dispositifs de coordination les moins coûteux : le contrôle de détection et l'autorité dans le pilotage technique. Néanmoins, plus la collaboration est intense, plus la confiance joue un rôle de garantie d'exécution des promesses, et le donneur d'ordres se dispense de faire des contrôles de détection réguliers.

La figure suivante offre une représentation synthétique de la manière relativement sommaire d'utiliser les dispositifs de coordination dans des collaborations d'intensité variable au sein de la filière type Sentier :

**Figure 7.2. : Intensité de la collaboration et usage des dispositifs et supports de coordination dans la filière type Sentier**



## II - Les entreprises de la filière Moderne

La présentation des entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes de la filière moderne se déroule en deux étapes. Il s'agit d'abord de présenter leurs stratégies concurrentielles et l'organisation de la filière à laquelle elles appartiennent (§2.1.), et ensuite, la nature des relations qui existent entre elles (§2.2.).

### 2.1. Les stratégies concurrentielles des entreprises et l'organisation de la filière

Avant d'exposer le positionnement concurrentiel des entreprises de la filière moderne (§2.1.2.), nous expliquons l'organisation spécifique générale de la filière moderne (§2.1.1.).

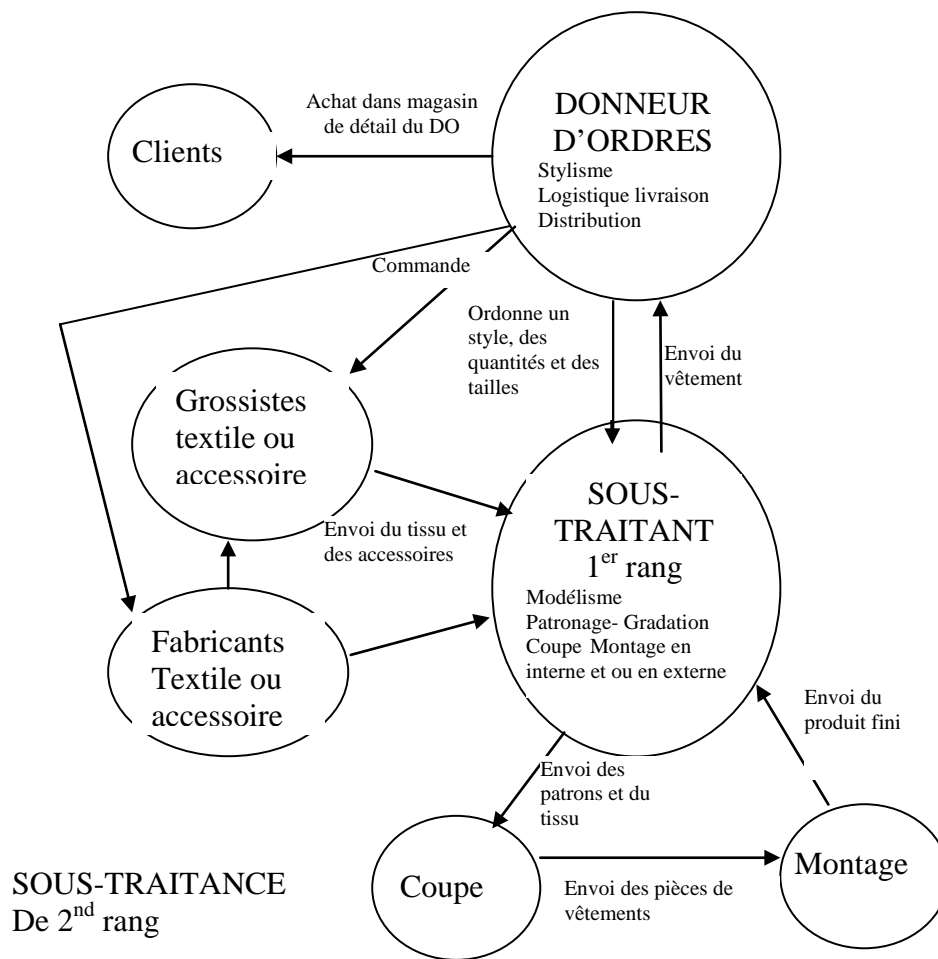
#### 2.1.1. Organisation générale de la filière

Nous présentons l'organisation de la filière moderne en deux temps. Il s'agit d'abord de présenter le rôle des différents acteurs dans le processus productif et ensuite l'enchaînement temporel des fonctions principales.

##### 2.1.1.1. Le processus productif et les acteurs

Les distributeurs de la filière moderne ne se contentent pas de vendre ce que les fabricants proposent : on les trouve à l'initiative de la création, en relation directe avec les façonniers aussi bien qu'avec les fournisseurs de l'industrie textile (fabricant ou grossiste). Ainsi, ces distributeurs sont donneurs d'ordres, nous les désignons par le terme de distributeurs-concepteurs. Par rapport aux donneurs d'ordres traditionnels, ces distributeurs-concepteurs sont responsables d'un plus petit nombre d'étapes du processus productif tandis que leurs sous-traitants de 1er rang réalisent ou orchestrent la majorité des étapes. L'externalisation des tâches de fabrication et le recentrage sur les compétences centrales (la commercialisation et le développement de produits) sont maximaux. Le fait d'être en lien direct avec le client final *via* les magasins de détail qu'il détient en propre, permet au donneur d'ordres de savoir quel est le bon article et quel est le moment pour le distribuer.

La figure 7.3. présente les rôles des donneurs d'ordres et des sous-traitants dans le processus productif de la filière moderne.

**Figure 7.3. : Schématisation du processus productif dans la filière moderne**

#### 2.1.1.2. Enchaînement temporel des fonctions principales

L'offre des distributeurs-concepteurs comporte des articles saisonniers pour environ 50% du volume d'articles offerts ; des articles basiques pour près de 10% et des articles d'actualisation pour environ 40% (E. Parat, 1998). Ces pourcentages restent indicatifs et varient considérablement en fonction des acteurs.

En ce qui concerne les articles basiques ou saisonniers, la conception, la fabrication et la livraison des produits finis s'enchaînent de manière traditionnelle à deux différences près : la période d'élaboration de la collection d'articles saisonniers est plus courte que dans la filière traditionnelle (quatre mois au lieu de six) ; la fabrication commence plus tôt puisqu'il n'y a pas de campagne commerciale, les produits étant distribués dans leurs propres magasins. Les volumes de production sont basés sur les prévisions de ventes.



### 2.1.2. Positionnement concurrentiel des acteurs

Cette section consiste à présenter d'une part, le positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres de la filière moderne (§2.1.2.1.), d'autre part celui des sous-traitants (§2.1.2.2.).

#### 2.1.2.1. *Positionnement concurrentiel des donneurs d'ordres*

Pour accroître leur part de marché et devenir des acteurs prépondérants de l'habillement, ces distributeurs ont acquis et développé une flexibilité basée principalement sur des aspects purement organisationnels et technologiques (E. Parat, 2000). Leur objectif est de proposer le bon article au bon moment, de faire du "just-in-time".

Proposer le " bon article ", c'est proposer un article de qualité. Mais tandis que les acteurs de la filière traditionnelle ont des stratégies de qualité fondées sur l'esthétique et la longévité, autrement dit sur la création et la durée d'usage des produits avant leur dégradation ; la stratégie des donneurs d'ordres de la filière moderne est fondée sur la qualité dans sa dimension conformité et esthétique (quand il s'agit de produit non basique). Les distributeurs-concepteurs proposent des produits qui sont dégradés après avoir été portés pendant une saison ; ils se positionnent sur le créneau de la mode jetable.

Le positionnement sur ce segment de marché leur permet de concilier création et bas coût de production. Avant l'apparition de ces nouveaux distributeurs-concepteurs, on associait les produits créatifs à des niveaux de prix élevés et les produits standards ou basiques à des niveaux de prix bas. La création semblait incompatible avec les stratégies de croissance fondées sur des coûts plus faibles que ceux des concurrents. Ce dogme a été battu en brèche par les pratiques des distributeurs-concepteurs. Néanmoins, contrairement à ce qu'ont réussi les japonais dans l'industrie automobile, aucun acteur de l'habillement n'a réussi à concilier coût et qualité au sens de longévité.

Cette capacité à concilier coût et création est basée sur l'élimination des coûts indirects liés à l'incertitude de la demande mais aussi sur l'élimination des coûts directs et indirects liés à la non-qualité (coûts directs : coûts d'inspection, de contrôle de détection, de rebuts, retours de clients, retouche/ coûts indirects : pertes d'affaires, moindre fidélité de la clientèle, baisse de part de marché, etc.). Cette stratégie permet une baisse des prix car ce qui coûte le plus cher sur le moyen-long terme, ce n'est pas la qualité mais la non-qualité (J.C. Tarondeau, 1998). La qualité est atteinte grâce à un fort investissement dans les activités de prévention et ce au niveau de toutes les étapes du processus productif. Cette implication de tous les acteurs du processus, travaillant dans l'entreprise donneuse d'ordres ou au sein des

entreprises partenaires, dans le contrôle des produits participe aussi à diminuer le coût de la qualité.

Les donneurs d'ordres de la filière moderne cherchent à maîtriser des facteurs clés de succès quasiment sur le plan de toutes leurs fonctions élémentaires : conception du produit, approvisionnement, coupe, logistique amont et aval, commercialisation.

**Sur le plan de la conception de produit**, les facteurs clés de succès maîtrisés sont, d'une part la conception d'un produit "mode" rapide à assembler au prix de quelques coutures ou fermetures éclair supplémentaires qui peuvent être jugées inélégantes, et d'autre part le coût *via* la reproduction systématique des modèles qui ont du succès (alors que dans la filière traditionnelle les collections sont quasiment entièrement renouvelées d'une année sur l'autre, un produit de la filière moderne peut être mis en rayon plusieurs années consécutives).

Pour augmenter la variété de son offre certaines entreprises décident d'investir un maximum pour le développement de nouveaux produits. Le bureau de création doit sans cesse créer de nouveaux modèles. Dans une chaîne spécialisée comme H&M, le bureau de stylisme est constitué d'une centaine de designers, il conçoit plusieurs milliers de modèles par an, un produit ne reste pas plus de 30 jours en rayon (Michel, 2002). Tandis que des petites entreprises qui font des produits créatifs comme Tradaz (2 stylistes à temps plein), conçoivent 250 à 300 modèles par an.

**Sur le plan de l'approvisionnement**, les facteurs clés de succès maîtrisés sont, d'une part le coût et parfois l'originalité de la matière première, et d'autre part les délais courts de réapprovisionnement. Les commandes que reçoivent les sous-traitants de la filière moderne sont plus petites et beaucoup plus fréquentes (le plus souvent hebdomadaires) que celles reçues par les sous-traitants de la filière traditionnelle. La fréquence des commandes réduit la taille des stocks des détaillants, ainsi que les risques et les coûts associés au maintien de stocks importants. La stratégie d'approvisionnement de ces grandes chaînes tient compte à la fois des coûts directs associés à l'achat des produits (prix de vente et coûts de transport) et des coûts indirects associés à l'incertitude de la demande (pertes de ventes dues à un épuisement des stocks, coûts de stockage, réductions des prix pour écouler les stocks invendus et pertes). Une telle stratégie d'approvisionnement implique l'adoption de programmes de réponse rapide à l'aide NTIC – usage des codes barres et EDI, Echanges de Données Informatisées --. Ces technologies leur permettent d'ajuster constamment leur approvisionnement, en fonction de la demande, observée chaque jour, dans chacun des points de vente. L'achat de tissus "prêt-à-teindre" participe également à assurer des délais courts de réapprovisionnement.



Cette méthode qui permet d'éviter les problèmes de mévente des produits qui sont dans des coloris qui n'ont pas de succès, est une pratique de plus en plus courante.

Contrairement aux entreprises du Sentier, celles de la filière moderne rationalisent leur politique d'approvisionnement en circuit court.

**Sur le plan de la logistique amont**, les facteurs clés de succès maîtrisés sont le coût d'entreposage, le coût de transport et la rapidité de livraison.

**Sur le plan de la coupe**, les facteurs clés de succès maîtrisés sont l'automatisation et l'exploitation d'économies d'échelle

**Sur le plan de la logistique aval**, les facteurs clés de succès maîtrisés sont les coûts d'entreposage, les coûts des transports, la localisation des entrepôts, la rapidité de livraison et la qualité du réseau de distribution. Les structures en logistique aval nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de juste-à-temps ont un caractère spécifique. Au sortir de l'usine, la marchandise est acheminée d'abord vers le centre de distribution ou le simple entrepôt du manufacturier et ensuite vers le centre de distribution du détaillant. Alors que l'entrepôt traditionnel vise à entreposer de larges inventaires, le centre de distribution moderne vérifie la conformité des arrivages avec les commandes passées et redirige chaque chargement vers les points de vente. Chaque contenant livré par le fournisseur doit être muni d'un code à barres qui identifie la marchandise qu'il contient.

**Sur le plan de la commercialisation**, les facteurs clés de succès maîtrisés sont l'efficacité de la publicité, le pouvoir de marché et la localisation des magasins.

Afin de profiter des avantages de différenciation du produit et de domination par les coûts, les donneurs d'ordres de la filière moderne exploitent les facteurs clés de succès à presque tous les niveaux de la chaîne de valeur.

#### ***2.1.2.2. Positionnement concurrentiel des sous-traitants***

Dans la filière traditionnelle, les sous-traitants fabriquent les produits à partir d'un cahier des charges défini entièrement par le donneur d'ordres, tandis que les détaillants reçoivent la marchandise, la conditionnent (pose d'étiquettes, mise du vêtement sur un cintre, etc.) et la disposent en magasin.

Dans la filière moderne, certains sous-traitants offrent aux donneurs d'ordres des services variés comme l'assistance technique et le conseil pour la mise au point des collections (élaboration du cahier des charges, réalisation du patronage et de la gradation, du prototype, des premières collections, choix et achat des matières premières), ou comme

l'accompagnement à la délocalisation (choix du pays de fabrication et du sous-traitant étranger, suivi du processus de confection avec contrôle de la qualité et des délais, mais aussi stockage et livraison des vêtements dans les boutiques). Dans cette dernière configuration, apparaît la structure sous-traitant 1<sup>er</sup> rang et sous-traitant 2<sup>ème</sup> rang qui auparavant n'était pas courante dans l'habillement (E. Parat, 1998 et 2000).

Certains détaillants confient aux fabricants, la responsabilité de suivre les ventes en magasins et d'assurer le réapprovisionnement en continu de leurs points de vente. Deux configurations sont possibles, chacune impliquant des degrés différents de collaboration. Soit, le fabricant attend que le détaillant passe commande ; dans ce cas, le rôle de l'information sur les ventes est de permettre au fabricant d'anticiper sur les commandes du détaillant pour pouvoir livrer la commande dans un délais très court. Soit, il y a une entente de partenariat liant le détaillant et le fabricant qui fera que ce dernier expédiera la marchandise au détaillant, sans que celui-ci ait passé une commande officielle ; dans ce cas, le fabricant est chargé de l'analyse de l'évolution des ventes des magasins de détail pour gérer les inventaires.

Les nouveaux distributeurs demandent à leurs fournisseurs que la marchandise livrée soit déjà prête à être mise en rayon. Les fournisseurs ou sous-traitants doivent alors préparer le conditionnement des produits selon les spécifications propres à chaque chaîne de détaillants. Ceci implique que le détaillant fournisse l'information et le matériel à temps au fournisseur pour chaque produit à livrer. Des pénalités sont imposées aux fournisseurs dont la marchandise n'est pas livrée de façon conforme à ce qu'avaient demandé les détaillants. Le merchandising ou la mise en place des produits dans les magasins est également parfois assumée par le représentant du fabricant.

La stratégie des distributeurs-concepteurs a stimulé l'évolution technologique de leurs partenaires (fournisseurs ou sous-traitants), en les incitant à investir dans les domaines de l'informatique et de la gestion de production pour être à même de répondre aux demandes de réduction des délais. C'est souvent une condition de survie pour les fabricants des pays industrialisés qui peuvent, par ce moyen, exploiter leur avantage compétitif d'être à proximité de leur marché.

L'expérience de Modgil qui fabrique des produits pour la grande diffusion illustre ce phénomène :

*"Aujourd'hui, nous faisons deux collections par an, mais mon souhait c'est qu'à terme, et c'est quand même le chemin que sont en train de prendre nos clients pour essayer de se défendre contre des gens comme Zara, Mango, etc. qui eux ont une collection pratiquement toutes les 6 semaines. Je pense qu'ils sont en train de venir à ça mais ils ont besoin d'absorber d'abord toutes les concentrations qui ont été faites dans leurs entrepôts centraux c'est-à-dire une informatique bien gérée, un entrepôt central, des décisions délocalisées et au niveau d'une équipe qui va être un acheteur, qui va être responsable du marketing, de la qualité... Donc cette petite équipe doit pouvoir tourner. Et je pense qu'à terme nous devons nous adapter pour travailler avec eux sur ces cycles de 6 à 8 semaines. C'est pour ça que nous, nous avons développé très fortement tous les problèmes informatiques au niveau de notre création avec LECTRA system pour le patronage, ensuite on a photoshop, on a le Mac, le Pc, on a tous les outils informatiques nécessaires pour pouvoir développer très vite des dessins, des produits et éventuellement même imprimer des dessins et puis les transférer sur du tissu pour avoir des looks."*

Les fabricants à proximité sont mieux placés que ceux des pays à bas coût de revient, pour répondre de façon rapide à une demande changeante et incertaine. Ils doivent toutefois avoir accès à des unités de production flexibles permettant de fabriquer de petits lots efficacement.

Les sous-traitants de la filière moderne, qui ont le plus de responsabilités, doivent donc maîtriser les facteurs clés de succès suivants : services d'assistance technique et de conseil, service d'achat des matières premières, coût d'entreposage et de transport, rapidité de livraison, automatisation de la coupe et exploitation d'économies d'échelle, certification de la qualité de la production, service d'accompagnement à la délocalisation, de gestion des inventaires ou rapidité de réaction aux commandes, service de conditionnement des produits finis, service de merchandising.

### 2.1.3. Synthèse

La filière "moderne" est celle qui produit des biens destinés à être diffusés dans des réseaux étendus de magasins de détail. L'axe central de la stratégie concurrentielle des entreprises de cette filière est la minimisation des coûts *via* la conception de produits simples à assembler sur les chaînes de fabrication et facile à écouler puisqu'ils " collent " au goût du jour ; un taux moyen d'immobilisation des capitaux ; une organisation d'un contrôle qualité continu tout au long du processus productif ; l'exploitation d'effet d'expérience. Pour fabriquer un produit " mode ", les acteurs ont un niveau d'anticipation élevé et un niveau de réactivité " rationalisant " fort. Le tableau suivant récapitule les stratégies concurrentielles des acteurs de la filière moderne.

**Tableau récapitulatif 7.4. : Avantage(s) compétitif(s) et Facteurs Clés de succès maîtrisés par les acteurs de la filière moderne**

Acteurs		Donneur d'ordres	Sous-traitants
Avantage et FCS			
Avantage(s) compétitif(s)		Cible Large + Avantage coût + différenciation du produit (qualité-esthétique)	Différenciation Service (Délais et variété)
Facteurs clés de succès maîtrisés sur le plan de	la conception	Dans La tendance Rapidité forte d'assemblage Coût moyen de création	Service d'assistance technique et de conseil
	l'approvisionnement	Coût matière première Originalité (parfois) Certification qualité des fournisseurs	Service d'achat des matières premières
	la logistique amont	Coût d'entreposage Coût de transport Rapidité des livraisons	(parfois effectuée par ST, FCS maîtrisés identiques)
	la coupe	Automatisation Economies d'échelle	(parfois effectuée par ST, FCS maîtrisés identiques)
	l'assemblage	_____	Certification qualité Service d'accompagnement à la délocalisation Service de gestion des inventaires ou Rapidité de réaction aux commandes
	le conditionnement	_____	Service de conditionnement des produits finis
	la logistique aval	Coût d'entreposage Coût de transport Localisation des entrepôts Rapidité de livraison Qualité du réseau de distribution	(parfois effectuée par ST, FCS maîtrisés identiques)
	la commercialisation	Efficacité de la Publicité Pouvoir de marché Qualité du réseau de distribution	Service de merchandising ou mise en place des produits
	la vente	Merchandising efficace	_____

## 2.2. Le management des relations de sous-traitance

Entre donneur d'ordres et sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang, l'intensité de collaboration est très forte puisqu'ils conçoivent ensemble le produit et qu'ils s'équipent de systèmes d'échange d'information compatibles. Entre sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang et sous-traitant de 2<sup>ème</sup> rang, l'intensité de la collaboration ressemble davantage à une relation de sous-traitance traditionnelle à la différence qu'ils sont souvent exclusifs, les commandes de production étant importantes, régulières et exigeant une disponibilité totale pour être le plus réactif possible.

On observe aussi un transfert de compétences des donneurs d'ordres vers ses sous-traitants. Un sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang, Modgil, décrit les rapports paternalistes qu'il entretient avec ses sous-traitants.

*" Je conseille pratiquement tous mes sous-traitants. Nous réfléchissons aux problèmes qui apparaissent avec eux. Cette réflexion m'a permis d'éclairer, d'intervenir en analyseur de difficultés et de proposer des solutions. Tu peux crier tant que tu veux, si tu n'as pas analysé qu'elle était sa difficulté, son problème ".*

Ce type de collaboration implique un mode de management spécifique. Cette section consiste à présenter les différentes modalités du management des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants de la filière moderne : le fort recours aux dispositifs juridiques (§2.2.1.) et économiques, coercitifs ou incitatifs, (§2.2.2.), l'utilisation modérée des dispositifs organisationnels coercitifs (§2.2.3.) et enfin le rôle secondaire des dispositifs sociaux (§2.2.4.). Nous présentons à la fin de cette section, un schéma du mode de management dans la filière moderne (§2.2.5).

### 2.2.1. Fort recours aux dispositifs juridiques

Les dispositifs juridiques sont les dispositifs qui impliquent des engagements formels de chacun des partenaires, c'est-à-dire la signature d'un contrat stipulant un engagement sur la durée ou des sanctions en cas d'adoption de comportement opportuniste. Ce type de dispositifs joue un rôle prépondérant dans la régulation des relations entre les acteurs de la filière moderne, plus précisément entre donneur d'ordres et sous-traitant de premier rang (§2.2.1.1.). Cela étant dit, les litiges se règlent rarement devant les tribunaux (§2.2.1.2.). Ainsi, les dispositifs juridiques sont davantage mis en œuvre pour faire peser une menace de sanction sur les co-contractants qui pourraient être tentés d'adopter un comportement opportuniste.

### 2.2.1.1. Le contrat, un outil stratégique dans la relation de sous-traitance de 1<sup>er</sup> rang

La négociation entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang se formalise par la signature d'un contrat qui fixe les conditions de la fourniture des produits.

Les contrats sont généralement de courte durée et concernent une seule série de production. Le contrat a une nature commerciale et juridique : il fixe notamment les caractéristiques du produit objet de la transaction, leurs prix, les conditions de remise opérées sur les prix, les primes particulières, les conditions de paiement, le délai de livraison, les coûts d'expédition et d'emballage, l'échelle temporelle de validité du contrat, etc.

La négociation entre les acteurs sur les délais de paiement se joue sur plusieurs plans : le facteur de taille, les volumes d'achat, la continuité temporelle de la commande, les relations de confiance et l'âge de la relation. Seul un sous-traitant d'une grande taille possède un portefeuille élargi de clients qui lui permet d'exiger des délais de paiement plus courts que ceux de 30 à 60 jours, demandés par les petits producteurs.

*Parfois, le contrat de sous-traitance lie les parties sur le moyen terme ; dans ce cas, c'est un contrat cadre qui spécifie les conditions temporelles (durée du contrat), commerciales (remises spéciales, conditions particulières, nécessité d'un compte dépôt) et juridiques (cas de rupture du contrat, pénalités en cas de défaillance). Néanmoins, il ne spécifie pas les caractéristiques des produits sous-traités ou leurs prix puisque chaque nouvelle commande implique de nouvelles conditions. Dans cette configuration, le contrat qui lie le sous-traitant et le donneur d'ordres s'approche du contrat de travail qui met à la charge du sous-traitant une obligation de moyen (exécuter une tâche selon les instructions du donneur d'ordres).*

Ce recours à des dispositifs juridiques est spécifique de la filière moderne ; le donneur d'ordres de la filière moderne que nous avons interrogé est le seul à avoir parlé " d'habitudes administratives " qui se mettent en place avec ses sous-traitants.

### 2.2.1.2. Une application souple du système amende-compensation

Les contrats entre donneurs d'ordres et sous-traitants de la filière moderne, stipulent le montant des amendes en cas de retard dans la livraison des produits, ou en cas de malfaçon, et imposent que des procédures soient mises en place chez les sous-traitants pour éviter ce type de défaillance. Néanmoins, l'application du contrat est rarement stricte, les litiges se règlent de préférence en rendant un service considéré comme compensatoire du dommage causé par la défaillance. Modgil aborde cette question de la gestion des litiges avec ses sous-traitants (de second rang).

*"Très souvent nous pénalisons nos fournisseurs en leur demandant des "approches avion" à leur frais beaucoup plus qu'une pénalité du style : "Tu me dois 2% ou 3%". D'autant plus que nous sommes très exigeants, toutes les marchandises qui nous arrivent ici sont*

*contrôlées par sondage selon des tables à la norme NF, et si jamais le standard de qualité n'est pas celui que nous souhaitons, il y a des contrôles exhaustifs qui sont facturés à nos fabricants, 100F de l'heure. Trois heures de contrôle, leur coûtent l'équivalent d'un mois de salaires là bas. Ça fait mal hein! (..) Mais je ne veux jamais imposer de pénalité sans accord de mon fournisseur parce que sinon c'est la rupture"*

Entre donneur d'ordres et sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang, Modgil explique aussi que l'application des sanctions reste souple :

*" Moderc voulait nous faire signer un contrat qui imposait 8% de remise par jour de retard de livraison et 15% pour les produits en promotion. Mais ils disent que ce sont des clauses négociables. "*

Et lorsque la défaillance concerne le donneur d'ordres, les sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang ne sont pas procéduriers :

*" J'ai le souvenir d'un client, avec lequel nous avons repris des relations l'année dernière, qui nous a demandé un produit de nuit pour un millier de pièces et puis la saison d'après on a vu le même produit dans les rayons par dizaine de milliers de pièces (fabriquées par d'autres alors que nous avions conçu les prototypes, patronages, etc....). Alors on lui a fait la remarque, elle nous a renvoyé l'ascenseur en faisant des programmes de 10-15000 pièces pour compenser un peu. C'est vrai qu'on aurait pu les titiller là-dessus, mais ce n'est pas dans notre mentalité. "*

Ainsi, les dispositifs juridiques permettent de faire peser une menace de sanctions sur les co-contractants. Néanmoins, les pénalités énoncées dans le contrat ne sanctionnent que rarement la partie " défaillante ". Le contrat n'est qu'un moyen limité pour maximiser les chances de réalisation effective d'une transaction économique, et il doit se mêler à l'action de dispositifs économiques non juridiques pour faire peser une menace de représailles crédible.

## 2.2.2. Rôle essentiel des dispositifs économiques

Les dispositifs de coordination appartenant au système économique, qui s'exercent au sein de la filière moderne, sont en majorité coercitifs, mais les donneurs d'ordres mettent aussi en œuvre des dispositifs incitatifs.

Les dispositifs économiques coercitifs sont liés, rappelons-le au pouvoir net du donneur d'ordres qui préexiste à, ou qui s'établit dans l'espace d'action. Nous nous intéressons, d'abord, au pouvoir structurel des donneurs d'ordres de la filière moderne qui fait peser une forte menace de sanction économique, et ensuite, au pouvoir relationnel des sous-traitants qui leur permet de rééquilibrer les rapports de dépendance réciproque et d'alléger la menace de sanction. Nous terminons cette section par la présentation des dispositifs économiques incitatifs auxquels recourent les acteurs de la filière moderne.

### 2.2.2.1. Une très forte menace de sanctions économiques

Le poids de la menace de sanction économique ou pécuniaire par un donneur d'ordres dépend de l'intensité du pouvoir net qu'il détient sur son sous-traitant qui dépend elle-même de sa contribution aux ventes et profits de son sous-traitant.

Les distributeurs- concepteurs détiennent un pouvoir très important étant donné l'importance de leurs commandes de production qui doivent fournir l'ensemble de leur chaîne de magasins. Modgil témoigne de la taille que peuvent atteindre les séries dans cette filière :

*" La première année, le premier tee-shirt que nous avons fait avec eux, ils ont fait une mise en place initiale de 15.000 pièces ; puis toutes les semaines, ils regardaient ce qu'il s'était vendu en plus ou en moins et on relançait la fabrication, etc. Bien que la gestion n'était pas très serrée, on était monté à 30-35.000 pièces. Le même produit, quasiment, reconduit l'année d'après : on était monté pratiquement à 45.000 pièces. "*

Pour comparaison, la production annuelle moyenne la plus optimiste des 9 façonniers de la filière traditionnelle interrogés par l'IFTH s'élève à 32.278 pièces.

Les donneurs d'ordres de la filière moderne utilisent parfois le pouvoir qu'ils détiennent pour que les clauses du contrat leur soient avantageuses au détriment de leurs sous-traitants qui sont alors tentés de s'unir pour créer un contre-pouvoir.



### *2.2.2.2. Allègement de la menace de sanction économique par l'acquisition de pouvoir relationnel par les sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang*

A l'instar des façonniers de la filière traditionnelle, les sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang dans la filière moderne tentent de diminuer les alternatives de leurs donneurs d'ordres afin de diminuer leur pouvoir de négociation ; ils cherchent à réduire l'incertitude et à gérer leur dépendance vis-à-vis des grands diffuseurs en créant des liens avec les autres firmes se situant à la même étape du processus productif. Un sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang marseillais de la filière moderne, Modgil, et une entreprise de la région ont pris la décision commune de refuser les conditions de l'échange que tente d'imposer un gros acteur de la distribution. Modgil pense que les pénalités stipulées dans le contrat proposé par cet acteur, peuvent mener le fournisseur au dépôt de bilan (si elles sont appliquées) :

*" Si on avait quatre jours de retard dans la livraison des produits en promotion, c'était 60% du chiffre d'affaires commandé qui s'évaporait. (...) Nous apportons un service réel à la grande distribution, mais pas à n'importe quel prix. J'ai la conviction qu'on aurait pu aller en justice, il n'avait pas le droit de faire ça. On aurait dû informer sur ce genre de pratique qui a dû tuer nombre d'entreprises."*

Modgil déclare avoir contacté l'UPIM (Union Patronale des Industrie Marseillaises), qui a refusé de rentrer en conflit avec un distributeur si important sur le marché. Pour garder ce client, la seule solution était de s'allier avec d'autres fournisseurs pour refuser ces conditions d'échanges suicidaires.

### *2.2.2.3. Recours moyens aux dispositifs économiques incitatifs*

Comme dans les autres filières, les relations de sous-traitance sont durables et les donneurs d'ordres ne s'engagent pas de manière formelle dans la durée. Néanmoins, les partenaires engagent des investissements spécifiques pour l'échange d'informations. Ce comportement constitue une preuve objective de leur volonté d'ancrer la relation dans une perspective temporelle longue.

Le mode de rémunération des sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang n'est pas incitatif puisque le prix de la transaction est fixé *ex ante*. En effet, les sous-traitants fixent leur rémunération à partir d'un prix de la minute. Bien que les donneurs d'ordres n'ont pas intérêt à rompre la relation, les sous-traitants de premier rang font attention de ne pas proposer des prix qui tenteraient les donneurs d'ordres de faire un appel d'offre. Les temps de production sont donc évalués au plus juste et il est rare qu'ils exercent une pression pour baisser le prix et les temps de production.

Par contre, les bénéfices des sous-traitants de la filière moderne sont plus importants que ceux des autres filières, et leur parc de machines est en meilleur état avec des machines plus récentes. Ainsi, le partage du profit entre donneur d'ordres et sous-traitant de premier rang dans la filière moderne semble relativement équilibré.

### 2.2.3. Une utilisation modérée des dispositifs organisationnels coercitifs

Cette section consiste à présenter deux dispositifs organisationnels de coordination qui sont mis en œuvre par les donneurs d'ordres de la filière moderne : le contrôle et l'autorité dans le pilotage technique.

#### 2.2.3.1. Un contrôle de prévention important

Etant donné, les lourdes responsabilités que confie le donneur d'ordres à ses sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang, il préfère faire appel à des entreprises certifiées ISO 9002.

Pour acquérir cette certification, presque indispensable pour être sous-traitant de premier rang dans la filière moderne, il faut rémunérer des organismes de normalisation pour qu'ils contrôlent *ex ante* et régulièrement (au minimum une fois par an<sup>79</sup>) que son entreprise remplit effectivement les conditions pour effectuer un travail de qualité. Ces organismes délivrent des certifications reconnues par les donneurs d'ordres. La certification unanimement reconnue est la certification de la série ISO 9000. Les normes de la série ISO 9000 précisent ces conditions qui reposent sur :

- une description précise des responsabilités de chaque fonction ou individu dans la définition et la surveillance de la qualité ;
- une description de tous les processus qui concourent à l'obtention de la qualité : conception, achat, production, logistique ;
- une méthode d'identification des produits (inputs et outputs) permettant de connaître leurs origines et les conditions de leur production ;
- un système d'information permettant de suivre l'évolution des processus, les observations faites sur la qualité, les tests et contrôles requis, la documentation sur le système d'assurance qualité ;

---

<sup>79</sup> La certification ISO 9000 est délivrée pour trois ans. L'entreprise certifiée subit un audit au minimum une fois par an (AFAQ, 2005)

- des contrôles systématiques des systèmes de planification et contrôle de la qualité (des processus industriels et des produits) pour vérifier que les conditions sur lesquelles repose l'assurance qualité sont correctement exploitées et maintenues.

Par ce biais, les donneurs d'ordres de la filière moderne font supporter les coûts de prévention de la non-qualité à leurs sous-traitants.

Par contre, les sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang ont rarement recours à des sous-traitants certifiés ISO 9002. Néanmoins, ils gèrent les productions et les approvisionnements dans une logique plus rationalisante et plus coopérative que les donneurs d'ordres traditionnels. Modgil explique son fonctionnement :

*" Nous avons souhaité, il y a 6-7-8 ans, nous certifier ISO 9002 (...) Quand on a mis la qualité en place, les indicateurs m'ont permis de voir plus clairement, de réfléchir plus calmement aux problèmes qui naissaient : ce n'était plus un magma de difficultés, c'était : " Y'a eu ça et tant de fois ". Et cette réflexion, ce découpage m'a permis d'éclairer le fonctionnement des usines. (...) On essaie d'avoir la maîtrise du travail qu'on donne, de comprendre les problèmes que nous rencontrons avec les uns ou avec les autres. (...) Nos fournisseurs ne rentrent pas dans le champs de la certification telle que nous l'avons définie, par contre, il n'y a pas un seul fournisseur dont je ne connaisse pas la filière de filiation, c'est-à-dire, chez qui il achète son fil, chez qui, il le tricote, chez qui, il le teint, chez qui, il l'imprime, chez qui, il le brode, chez qui, il le sérigraphie. Et tout ça vient aussi être renforcé par toute une batterie de tests-laboratoire, que nous faisons faire par toute une série de laboratoires indépendants de type AGS, IPS pour s'assurer, avant la production, que les marchandises sont bien arrivées avec le bon taux de retrait, avec la bonne composition, etc. Voilà, donc, c'est plus dans la procédure, dans la méthodologie et dans la connaissance de la filière complète sur le pays dans lequel nous travaillons plutôt que la notion de certification par usine. Mais je ne désespère pas de les amener à une certification. "*

#### **2.2.3.2. Une autorité moyenne du donneur d'ordres**

Dans la filière moderne au niveau de la sous-traitance de 1<sup>er</sup> rang, le pilotage technique est bilatéral : le donneur d'ordres consulte son sous-traitant pour définir, dans le bon de commande, les caractéristiques des différents éléments du modèle : le prix et les délais convenus. Il garde à son pouvoir décisionnel, le nombre de modèles commandés dans chacune des tailles. Il n'y a pas de spécification écrite quant aux matériels utilisés ou aux techniques de montage, car ces décisions sont généralement de l'entière responsabilité du

sous-traitant. Il arrive, néanmoins, que l'entreprise donneuse d'ordres possède en son sein des compétences "industrielles". Dans cette dernière configuration, le sous-traitant n'a pas entière liberté d'action et il doit consulter son donneur d'ordres s'il adopte des méthodes de fabrication non standards et non-définies préalablement.

#### 2.2.4. Rôle secondaire des dispositifs sociaux

Pivots de l'échange relationnel et éléments périphériques de l'échange transactionnel (Macneil, 1980), les dispositifs sociaux basés sur la confiance structurelle ou relationnelle sont des variables incontournables de la relation dyadique, néanmoins ils jouent un rôle secondaire dans la régulation des relations entre les acteurs de la filière moderne.

En effet, la confiance et l'humain s'immiscent dans ces relations, comme ils s'immiscent inéluctablement dans toute transaction qui a une certaine régularité. Modgil explique : *" Avec ses partenaires, il faut bâtir un standard, bâtir un relationnel, y'a une connaissance, des habitudes administratives, y'a des habitudes de qualité, de process, de travail, le type technique, la tête de série, les tests laboratoire, tout ça...Bon y'a une habitude de travail qui ne se met pas en place facilement. "*

Néanmoins, le fait que Moderc, donneur d'ordres dans la filière moderne, use de son fort pouvoir structurel pour tenter d'imposer des contrats contenant un système de sanctions qui peut être fatal pour l'entreprise co-contractante, est la preuve que les dispositifs sociaux ne jouent qu'un rôle mineur dans les relations entre donneur d'ordres et sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang. En effet, tenter d'imposer de tel contrat est une manifestation de l'absence de volonté d'instaurer une relation de confiance entre les parties.

#### 2.2.5. Synthèse

Dans les relations de sous-traitance dans la filière moderne, le pouvoir joue un rôle essentiel en tant que garantie d'exécution des promesses, comme dans les autres types de relation de sous-traitance. Néanmoins, avec le temps, l'intensité de la collaboration augmente, des habitudes se mettent en place, les acteurs acquièrent des compétences spécifiques pour la réalisation de leur transaction, l'interdépendance mutuelle se renforce et le pouvoir net du donneur d'ordres sur son sous-traitant diminue. On passe d'une coopération-domination à une coopération libre. Les dispositifs de coordination qui jouent alors un rôle prédominant, sont les dispositifs incitatifs économiques ou juridiques de coordination qui constituent des

garanties formelles d'exécution des promesses offertes *ex ante*. Ces dispositifs sont, le plus souvent, un engagement sur la durée des parties et un système de compensation-amende. Plus la collaboration est intense, plus les enjeux de la transaction sont élevés, plus le donneur d'ordres encadrera la relation avec de tels dispositifs de coordination.

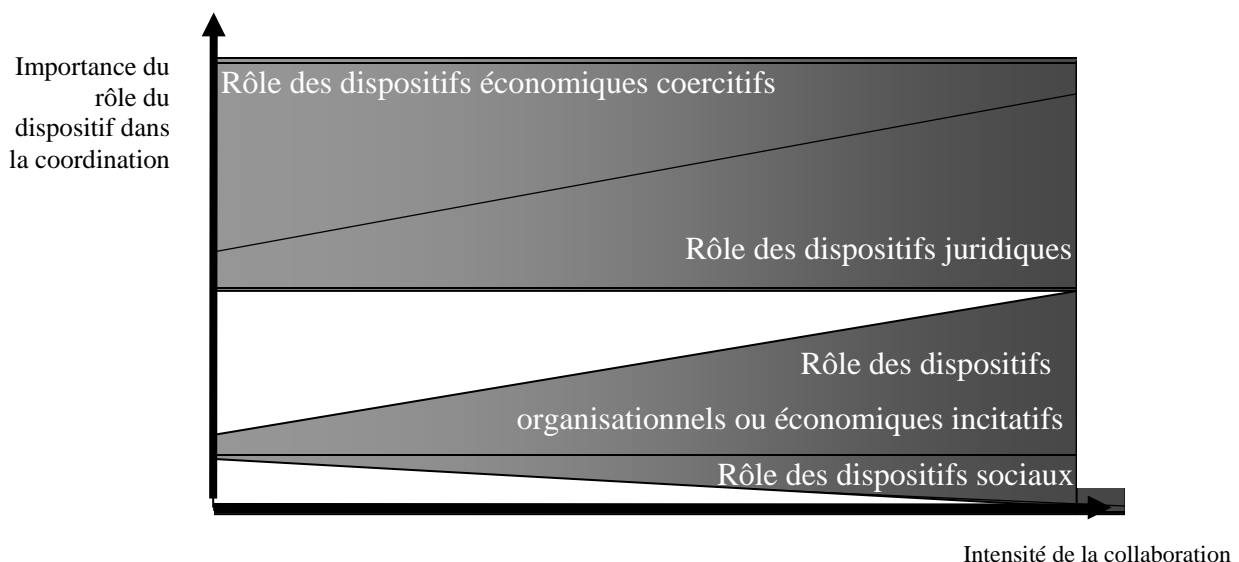
Les donneurs d'ordres utilisent des dispositifs organisationnels de coordination favorisant les synergies, la collaboration de forte intensité : le contrôle de prévention et une faible autorité dans le pilotage technique. L'intérêt de ces dispositifs de partage des responsabilités augmente avec l'intensité de la collaboration.

Les donneurs d'ordres de la filière moderne adoptant avec leur sous-traitant de 1<sup>er</sup> rang, des perspectives de relations sur le long terme, considèrent que le partage équitable du profit est un dispositif économique incitatif qui joue un rôle important pour assurer la coordination des co-contractants.

Les dispositifs sociaux de coordination ont un rôle secondaire mais non négligeable par rapport aux garanties formelles d'exécution des promesses.

La figure 7.4. offre une représentation synthétique de l'usage des différents dispositifs de coordination classés ici selon un ordre croissant d'importance de leurs rôles dans la coordination.

**Figure 7.4. : Intensité de la collaboration et usage des dispositifs de coordination dans la filière moderne**



## SYNTHESE CONCLUSIVE

Ce chapitre a permis d'exposer les résultats de notre enquête de terrain concernant les entreprises positionnées sur le bas ou moyen de gamme ayant pour objectif stratégique la combinaison des avantages coût et qualité-esthétique grâce à l'adoption d'une stratégie de réactivité. Ces résultats expliquent les stratégies concurrentielles ainsi que la nature des relations de sous-traitance au sein des deux filières moderne et type "Sentier", auxquelles appartiennent ces entreprises. En réponse à nos questions de recherche, les outils conceptuels, présentés dans la deuxième partie, ont pu mettre en exergue les points suivants :

- La filière "type Sentier" est celle qui fabrique des produits "mode (jetable)" destinés à la vente en gros. L'axe central de la stratégie concurrentielle des entreprises de cette filière est la minimisation des coûts *via* la conception de produit simple à assembler et facile à écouler ; *via* un très faible taux d'immobilisation des capitaux et *via* un recours à la fraude. Pour fabriquer un produit "mode", les acteurs ont un niveau d'anticipation faible et un niveau de réactivité "domestique" forte. Ils ont un faible souci de qualité.

- Dans le Sentier, les dispositifs coercitifs de coordination qu'ils soient économiques ou organisationnels sont ceux qui jouent un rôle déterminant dans les relations de sous-traitance. Dans cette filière, il n'y a pratiquement que des coopérations-dominations dans lesquelles le profit n'est pas partagé équitablement entre les partenaires. Les donneurs d'ordres n'étant pas intéressés pour avoir des collaborations intenses avec leurs sous-traitants, ils n'hésitent pas à utiliser les dispositifs organisationnels de coordination les moins coûteux : le contrôle de détection et la forte autorité dans le pilotage technique. Néanmoins, plus la collaboration est intense, plus la confiance joue un rôle de garantie d'exécution des promesses, et moins les contrôles de détection effectués par le donneur d'ordres sont réguliers.

- La filière "moderne" est celle qui produit des biens destinés à être diffusés dans des réseaux étendus de magasins de détail. L'axe central de la stratégie concurrentielle des entreprises de cette filière est la minimisation des coûts *via* la conception de produits simples à assembler sur les chaînes de fabrication et facile à écouler puisqu'ils "collent" au goût du jour ; un taux d'immobilisation des capitaux moyen ; une organisation d'un contrôle qualité continu tout au long du processus productif ; l'exploitation d'effet d'expérience. Pour fabriquer un produit "mode", les acteurs ont un niveau d'anticipation élevé et un niveau de réactivité "rationalisant" fort.

- En ce qui concerne le management des relations de sous-traitance dans la filière moderne, le pouvoir joue un rôle essentiel en tant que garantie d'exécution des promesses, comme dans les autres types de relation de sous-traitance. Néanmoins, il joue un rôle moindre dans les collaborations les plus intenses puisque le pouvoir net du donneur d'ordres sur son sous-traitant diminue. Les dispositifs de coordination qui jouent alors un rôle prédominant sont les garanties formelles d'exécution des promesses offertes *ex ante*. Ces dispositifs sont, le plus souvent, un engagement sur la durée des parties et un système de compensation-amende. Plus la collaboration est intense, plus les enjeux de la transaction sont élevés, plus le donneur d'ordres encadrera la relation avec de tels dispositifs de coordination.
- Les donneurs d'ordres mettent en œuvre un contrôle de prévention plutôt qu'un contrôle de détection qui ne favorise pas les synergies et la collaboration de forte intensité. Ils laissent un maximum de marge de manœuvre à leur sous-traitant. L'intérêt de ces dispositifs de partage des responsabilités augmente avec l'intensité de la collaboration.
- Les donneurs d'ordres de la filière moderne adoptant avec leur sous-traitant de premier rang des perspectives de relations sur le long terme, considèrent que le partage équitable du profit est un dispositif économique incitatif qui joue un rôle important pour assurer la coordination des co-contractants.
- Les dispositifs sociaux de coordination ont un rôle secondaire mais non négligeable par rapport aux garanties formelles d'exécution des promesses.

Le mode de management des relations de sous-traitance dans le Sentier et dans la filière moderne diffèrent *a priori* à cause de leurs approches de la stratégie de réactivité qui pour les premiers peut être mise en œuvre grâce à des " approximations et des expérimentations fébriles " tandis que les seconds tentent de rationaliser la mise en œuvre de cette stratégie. Nous proposons d'approfondir ce raisonnement dans le chapitre suivant qui est une mise en perspective de ces résultats et met en avant leur intérêt théorique et managérial.

## CHAPITRE 8

### RESULTATS INTER-FILIÈRES ET MISE EN PERSPECTIVE

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit et expliqué les stratégies concurrentielles et les modes de management des relations de sous-traitance dans l'industrie marseillaise de l'habillement.

Ce dernier chapitre propose d'approfondir l'analyse du matériel empirique pour mettre en avant l'intérêt théorique et managérial des résultats obtenus concernant : les relations de sous-traitance, les stratégies des petites entreprises et le lien entre ces deux variables. De ce fait, ce chapitre représente l'aboutissement de la recherche.

Plus précisément, ce chapitre expose :

- une représentation globale du lien entre intensité de collaboration, confiance et pouvoir. Cette représentation constitue une révision du cadre conceptuel (présenté dans le chapitre 4), que nous avons construit pour appréhender le management des relations de sous-traitance dans l'habillement marseillais (§1) ;
- une représentation globale du lien entre stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance (§2).



## I – Intensité de collaboration, manifestations de la confiance et du pouvoir

L'analyse empirique présentée dans les chapitres précédents nous permet d'apporter des améliorations au modèle du management des relations de sous-traitance que nous avons proposé dans le chapitre 4 et utilisé pour l'analyse de notre matériel empirique. Ces améliorations ont pour objectifs d'une part, d'offrir une représentation des interactions entre toutes les dimensions des relations de sous-traitance, et d'autre part d'offrir une représentation visuelle et synthétique du management de ces relations.

A cette fin, nous proposons de réduire, à deux catégories, le nombre de variables du modèle : les manifestations du pouvoir et les manifestations de la confiance. Les huit dispositifs de coordination apparaissent dans notre modèle "révisé" comme des sous-catégories des manifestations du pouvoir ou de la confiance.

Afin que notre représentation du management des relations de sous-traitance prenne en considération le lien existant entre ce qui est donné à faire au sous-traitant et le mode de management de la relation mis en œuvre par le donneur d'ordres, nous prenons en considération une troisième dimension ou catégorie : l'intensité de collaboration.

La présentation de ce modèle se déroule en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons les trois concepts-variables qui composent notre modèle : l'intensité de collaboration, les manifestations du pouvoir et de la confiance. Ensuite, nous mettons en évidence les interrelations entre ces éléments pour proposer *in fine* une représentation synthétique et visuelle des modes de relations de sous-traitance.

### 1.1. Proposition de conceptualisation de l'intensité de collaboration

Dans notre travail, le terme d'intensité de collaboration a été largement utilisé pour désigner des relations caractérisées par une interdépendance variable entre les partenaires, du fait de la spécificité des compétences qui se construisent dans la dyade. Cette expression proposée par Tarondeau (1998) ou Koenig et Joffre (1992), nous semble en adéquation avec notre appréhension des différentes formes de relations de sous-traitance à travers un continuum allant du pôle discret pur jusqu'au pôle partenarial. Plus l'intensité de la collaboration est forte, plus on s'éloigne du pôle discret et plus on s'approche du pôle

partenarial. Le cadre conceptuel que nous avons utilisé se fonde sur cette notion d'intensité de collaboration, mais il laisse un flou sur cette notion et ne permet pas de la mesurer.

Afin que notre modèle du management des relations de sous-traitance puisse être utilisé pour décrypter le lien entre intensité de collaboration et dispositifs de coordination mis en œuvre par le donneur d'ordres, nous proposons d'associer le terme *d'intensité de collaboration* au contenu de la relation de sous-traitance c'est-à-dire à la définition des tâches de chacun des co-contractants et à l'ancienneté de la relation. Analyser une intensité de collaboration consiste donc à analyser ce qui est fait et depuis combien de temps. En caractérisant ainsi l'intensité de collaboration, nous évitons qu'il y ait redondance entre les différentes dimensions du modèle puisque la confiance et le pouvoir interviennent sur un autre plan de la relation : celui du management.

Plus précisément, nous proposons d'associer deux phénomènes à l'intensité de la collaboration dans une relation de sous-traitance : le nombre d'étapes auxquelles participe le sous-traitant et l'ancienneté de la relation.

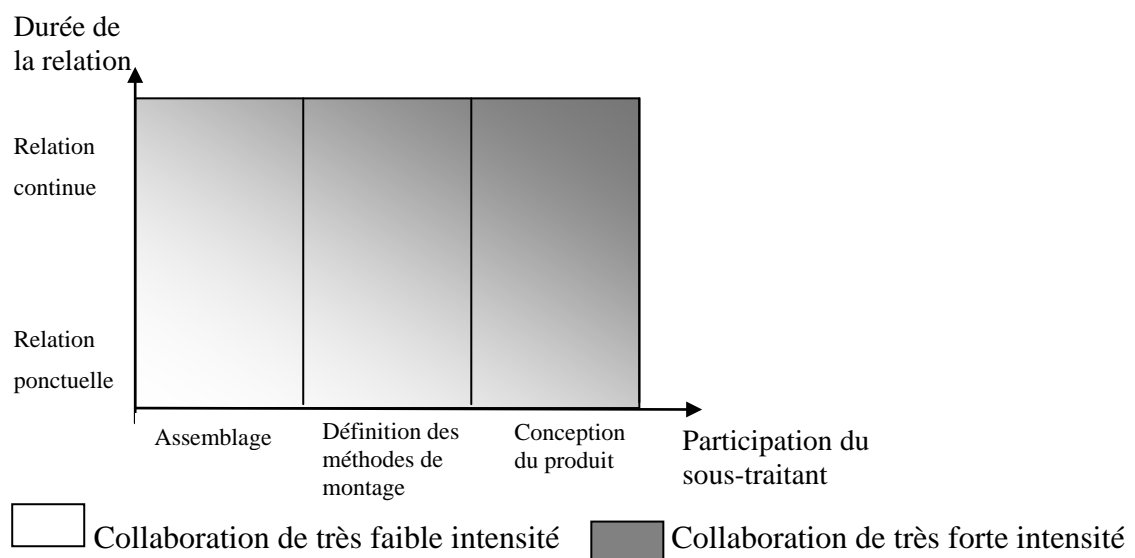
Cette perspective remet en question la représentation des relations inter-entreprises sur un continuum sous-traitant/fournisseur, le long de l'axe conception du produit (représentation des différentes formes de quasi-intégration proposée par Baudry, 1995) et milite pour une représentation sur un plan à deux dimensions qui permet d'éviter que certains types de relations impliquant des managements différents apparaissent comme similaires. C'est le cas par exemple, d'une relation dans laquelle le sous-traitant participe uniquement à la conception (définissant le cahier des charges avec le donneur d'ordres) sans qu'une véritable relation entre les partenaires ne se construise parce que le sous-traitant intervient ponctuellement. C'est aussi le cas, d'une relation dans laquelle le sous-traitant ne définit que les méthodes de production et dans laquelle une relation personnelle existe entre les partenaires.

Dès lors que le cahier des charges sur lequel le sous-traitant se base pour lancer la production est rédigé par les deux parties de la transaction, et que la relation a une histoire (qu'on pourrait estimer au minimum à 4 ans) ou s'avère durable étant donné les engagements des parties, nous proposons d'utiliser le terme de collaboration de forte intensité. C'est le cas d'un *partenariat industriel ou vertical*, dans lequel le donneur d'ordres décide de manière unilatérale uniquement les fonctions que doit remplir le produit, et consulte le sous-traitant pour la réalisation des autres étapes du processus productif. Les relations observées dans la filière traditionnelle ou dans le Sentier ne peuvent être désignées par le terme de partenariat industriel puisque les sous-traitants ne sont pas associés aux phases en amont de la

fabrication, c'est-à-dire à la conception ; les donneurs d'ordres rédigent seuls le cahier des charges. Ainsi, le donneur d'ordres limite les synergies avec son partenaire et ne voit pas d'intérêt à inciter son sous-traitant à effectuer des investissements. Il ne lui donne pas l'assurance de pouvoir les rentabiliser en partageant équitablement le profit généré par la transaction et/ou en s'engageant formellement sur le moyen ou long terme. Les relations observées dans la filière traditionnelle ont certaines caractéristiques du partenariat vertical comme un engagement, certes implicite mais réel, dans la durée ou comme l'utilisation des complémentarités, des " synergies " entre partenaires (définition du partenariat proposée par Gorgeu et Mathieu, 1990 ; Baudry, 1995) lorsque les sous-traitants sont sollicités pour conseiller ou définir les méthodes de fabrication, les moyens à mettre en œuvre pour réaliser l'ordre.

Les collaborations entre donneurs d'ordres et sous-traitants de la filière traditionnelle sont donc d'une intensité moindre que celles entre donneurs d'ordres et sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang dans la filière moderne. Nous proposons de désigner ce type de collaboration par le terme de *collaboration de production*. A l'inverse, dans une collaboration de faible intensité, le sous-traitant n'intervient que lorsque la conception est achevée, les procédés de fabrication parfaitement déterminés par les services d'études et de méthodes au sein de l'entreprise donneuse d'ordres. Les seuls échanges qui s'opèrent sont la transmission d'instructions et de directives, éventuellement leur contestation. Ce type de relation de sous-traitance a été observé dans le Sentier. La figure suivante propose une représentation synthétique des différents types de relations de sous-traitance selon l'intensité de collaboration :

**Figure 8.1. : Les intensités variables de collaboration  
entre donneur d'ordres et sous-traitant**



Des résultats de notre recherche apparaît en filigrane une corrélation entre l'intensité de collaboration et le mode de management de la relation, c'est-à-dire une corrélation entre ce qui est fait et la manière de faire. Ainsi, à chaque type de relation de sous-traitance correspond un ensemble spécifique de dispositifs de coordination qui est mis en œuvre par le donneur d'ordres. Le choix de ces dispositifs de coordination découle de la volonté du donneur d'ordres de manifester davantage son pouvoir ou sa confiance qu'il détient sur ou qu'il accorde à son sous-traitant. Cette hypothèse explicative est le fondement de notre modèle des relations de sous-traitance.

## 1.2. Le pouvoir et ses manifestations

Les manifestations du pouvoir sont les stratégies d'influence par la contrainte mises en œuvre par le donneur d'ordres au sein de sa relation de sous-traitance. Ainsi, la mise en œuvre d'un dispositif de coordination coercitif est une manifestation, subjective ou objective, du pouvoir net du donneur d'ordres. Nous développons cette idée dans un premier paragraphe (§1.2.1.). En nous basant sur cette conceptualisation des manifestations du pouvoir, nous présentons notre conception du pouvoir qui est à la base de notre modèle "révisé" du management des relations de sous-traitance (§1.2.2.)

### 1.2.1. Les dispositifs coercitifs de coordination, manifestations du pouvoir

L'idée, au fondement de notre modèle des relations inter-entreprises, est que le pouvoir potentiel peut être exercé de manière subjective et non objective (Crozier et Friedberg, 1977 ou Wrong 1968). Lorsque les acteurs d'un secteur sont convaincus qu'un autre membre dispose d'un pouvoir potentiel substantiel sur eux, ils sont alors susceptibles de modifier leurs comportements sans que l'acteur "puissant" n'ait exercé son pouvoir sur eux (Wrong, 1968), sans qu'il ait mis en œuvre une stratégie d'influence. Dans cette logique, "un des acteurs ajuste son comportement d'avance aux souhaits perçus ou simplement anticipés de l'autre" (Crozier et Friedberg, 1977).

Dans cette conception, le pouvoir agit comme dans un panoptique<sup>80</sup>. Les surveillés ont un "sentiment d'omniscience invisible" de telle façon qu'ils reprennent à leur compte les

---

<sup>80</sup> . Ce terme fait référence au panopticon de J. Betham qui est un principe d'architecture de prison qui permet que la surveillance soit assurée par un unique surveillant. Ce principe a été popularisé par la théorie de la surveillance de M. Foucault (1975)

contraintes du pouvoir et qu'ainsi la surveillance leur est abandonnée. La surveillance individuelle en recourant à des moyens de force est inutile et le nombre de surveillants nécessaires diminuent largement. L'exercice du pouvoir ne s'ajoute pas de l'extérieur comme une contrainte rigide ou comme une pesanteur, mais les surveillés en ont conscience et ainsi agissent conformément à ce qu'on entend d'eux (M. Foucault, 1975).

Lorsqu'une menace de sanction économique pèse sur le sous-traitant, il y a manifestation subjective du pouvoir. Le pouvoir participe donc à diminuer le risque de défaillance volontaire, il est un des éléments qui favorisent la coopération.

Dans le cas extrême où le donneur d'ordres détient un pouvoir potentiel très fort grâce à un déséquilibre des dépendances réciproques, il n'a pas besoin de mettre en œuvre de dispositifs de coordination plus explicites, comme le contrôle, pour que le sous-traitant agisse dans l'intérêt de son client. Dans cette configuration, le subordonné agit comme un outil du partenaire dominant, son comportement est prévisible et malléable.

Sur ce point, nous sommes en désaccord avec Baudry (1995) qui présente le contrôle et la dépendance comme deux caractéristiques des relations de type *sous-traitance stricto sensu* puisque nous disons *supra* que ces deux caractéristiques ne coexistent pas nécessairement si la dépendance est unilatérale et forte.

Le pouvoir d'un donneur d'ordres sur son sous-traitant se manifeste de manière objective dès lors qu'il met en œuvre des dispositifs coercitifs organisationnels ou juridiques (tels un contrôle, l'usage de l'autorité dans le pilotage technique, ou l'adoption d'un système de compensation-amende) et/ou qu'il ne manifeste pas sa confiance de manière objective *via* la mise en œuvre de dispositifs incitatifs économiques ou juridiques, afin de ne pas augmenter sa dépendance vis-à-vis de son sous-traitant (absence de partage équitable du profit ou d'engagement formel sur la durée). Autrement dit, il y a manifestations objectives du pouvoir lorsque l'acteur dominant omet l'intérêt de l'acteur dominé dans la transaction et/ou lorsqu'il met en œuvre des stratégies d'influence coercitives. Les manifestations objectives n'ont pas besoin d'être interprétées par le sous-traitant pour le dissuader d'adopter un comportement opportuniste, leur signification est évidente. Les dispositifs de coordination qui sont des manifestations objectives du pouvoir possèdent chacun une existence en soi indépendante de la connaissance ou de l'idée que le sous-traitant peut en avoir.

Ces mécanismes coercitifs sont reconnus pour favoriser le conflit et réduire la satisfaction des acteurs, quelque soit le résultat de l'échange (Anderson et Narus, 1990). Ainsi, les manifestations du pouvoir dépendent de l'intensité du pouvoir net détenu par le

donneur d'ordres qui elle-même dépend du déséquilibre dans les dépendances réciproques<sup>81</sup> mais ces manifestations dépendent aussi, et surtout, de la volonté du donneur d'ordres d'ancrer la relation dans une perspective temporelle longue et d'intensifier sa collaboration avec son sous-traitant.

Le tableau suivant récapitule les dispositifs de coordination qui sont des manifestations du pouvoir.

**Tableau 8.1. : Récapitulatif sur les dispositifs de coordination  
manifestations du pouvoir**

Manifestations du pouvoir	Manifestations objectives du pouvoir	Dispositifs coercitifs organisationnels
		Dispositifs coercitifs juridiques
		Absence de dispositifs incitatifs (partage inéquitable du surplus)
	Manifestations subjectives du pouvoir	Dispositifs coercitifs économiques

### 1.2.2. Proposition de conceptualisation du pouvoir

Dans le chapitre 3 présentant les théories au fondement de notre cadre conceptuel, nous avons présenté le pouvoir comme une capacité du donneur d'ordres à imposer des contraintes excessives sur son sous-traitant. Nous avons constaté sur notre terrain que malgré un pouvoir fort des donneurs d'ordres, ceux qui mettaient en œuvre cette capacité d'influence par contrainte étaient rares (à l'exception des donneurs d'ordres du Sentier). En nous basant sur ces faits, nous proposons de reformuler la conception du pouvoir qui fonde notre modèle du management des relations de sous-traitance ainsi : le pouvoir, dans un contexte de relations inter-firmes, est une capacité, non systématiquement exploitée de manière explicite, que possède l'acteur dominant de modifier les choix de son partenaire avec ou sans son consentement.

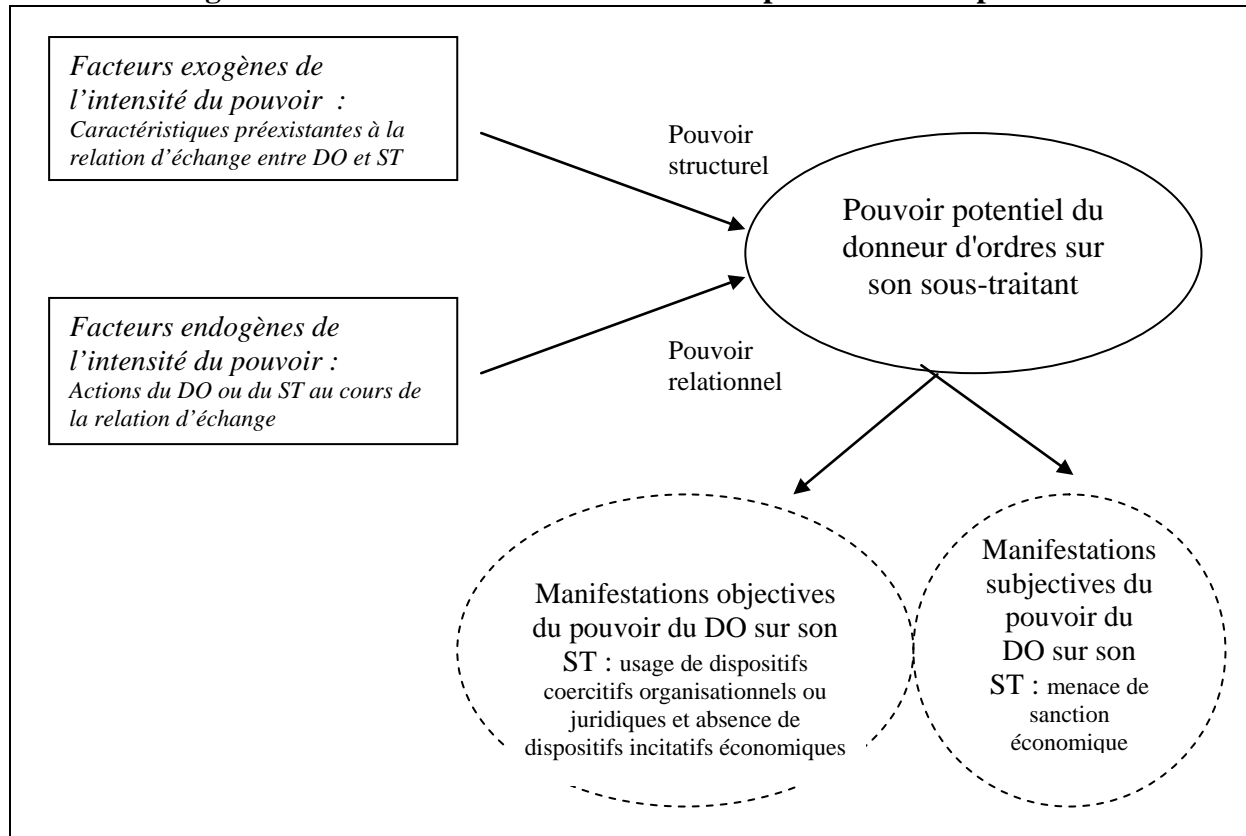
De nombreuses définitions du pouvoir présentent le caractère potentiel du pouvoir.

<sup>81</sup> « Dès lors que les rapports de dépendance ne sont pas parfaitement symétriques, celui qui est le moins dépendant détient un certain pouvoir qui augmente avec le déséquilibre des dépendances entre les partenaires » (Pfeffer & Salancik, 1978, p53)

**Tableau 8.2. : Le pouvoir en tant que capacité**

<b>Auteur (année)</b>	<b>Définition du pouvoir</b>
Dahl (1957)	Le pouvoir est " la <u>capacité</u> d'une personne A à obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A " (p201)
Weber (1947)	Le pouvoir c'est " la <u>probabilité</u> qu'un acteur, lors d'une relation sociale, soit en position de réaliser sa volonté, en dépit de toute résistance " (p152)
Anderson & Narus (1990); Stern & El Ansary (1992) ou Kim (2000)	Le pouvoir correspond à l' <u>aptitude</u> d'un membre du canal de distribution de contrôler ou d'influencer les variables de décision d'un autre membre du canal
Emerson (1962)	Le pouvoir d'un acteur A sur un acteur B correspond à l'importance de la résistance de B qui peut être <u>potentiellement</u> surmontée par A.
Fiol, O'Connor & Aguinis (2001)	Le pouvoir est l' <u>aptitude ou la possibilité</u> d'influencer.
Friedberg (1993)	La <u>capacité</u> d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durable en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts.
Whitmeyer (2001)	L' <u>aptitude</u> d'un acteur ou d'un ensemble d'acteurs à affecter un phénomène social.
Wilemon (1972)	Le pouvoir se réfère à l' <u>aptitude</u> d'un membre du canal à influencer un autre membre du canal afin qu'il change son comportement en faveur des objectifs du membre du canal exerçant l'influence.

Le donneur d'ordres a la possibilité de manifester de manière objective ce pouvoir potentiel pour contrôler ou influencer les décisions de son sous-traitant, en dépit de ses résistances, mais ce n'est pas parce qu'il possède un pouvoir sur son sous-traitant qu'il le manifestera de manière objective. La figure suivante synthétise nos propos :

**Figure 8.2. : Schématisation de notre conceptualisation du pouvoir**

### 1.3. La confiance et ses manifestations

Nous considérons que les stratégies d'influence par incitation mises en œuvre par le donneur d'ordres au sein de sa relation de sous-traitance sont des manifestations de la confiance qu'il accorde à son partenaire. Ainsi, la mise en œuvre de dispositifs incitatifs de coordination est une manifestation, subjective ou objective, de la confiance. Nous développons cette idée dans un premier paragraphe (§1.3.1.). En nous basant sur cette conception des manifestations de la confiance, nous présentons notre conception de la confiance qui à la base de notre modèle "révisé" du management des relations de sous-traitance (§1.3.2.)

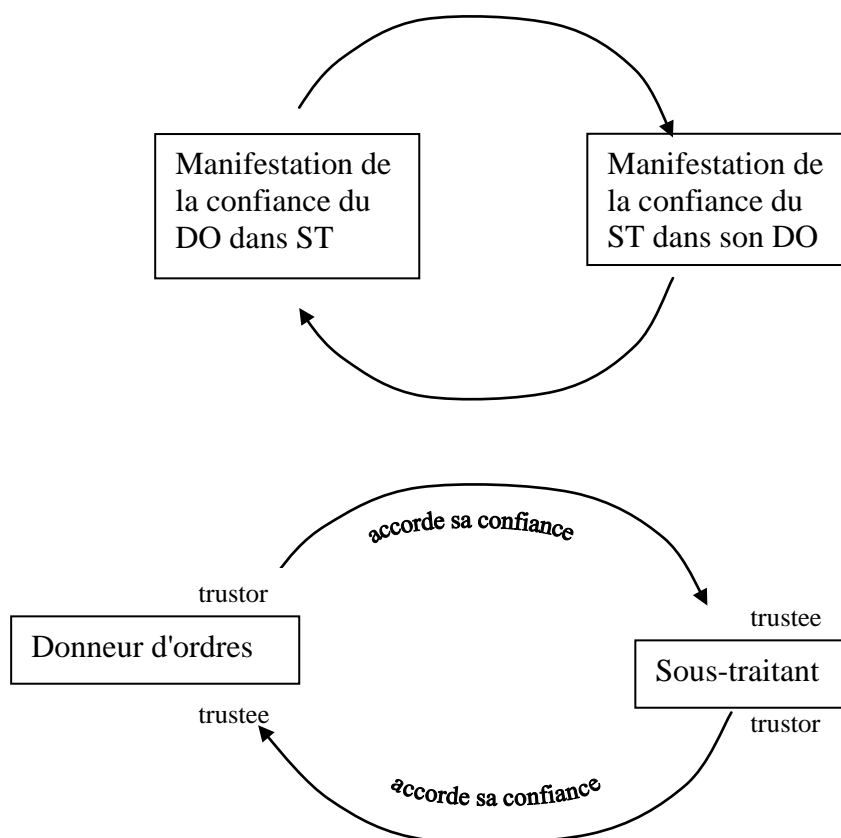
#### 1.3.1. Les dispositifs incitatifs de coordination, manifestations de la confiance

Les manifestations, objectives ou subjectives, de la confiance sont des dons. Pour qu'une confiance s'établisse ou se renforce dans une relation donneur d'ordres/sous-traitant, il faut qu'un processus de don/contre-don se mette en place.



Un don du donneur d'ordres est à l'origine d'un accroissement de la confiance du sous-traitant dans son donneur d'ordres. Et réciproquement, si le sous-traitant manifeste sa confiance en faisant un contre-don, la confiance du donneur d'ordres dans son sous-traitant va être renforcée. Ainsi, tour à tour, le donneur d'ordres et le sous-traitant sont *trustor* puis *trustee* (Mayer *et alii*, 1995). Tour à tour, chacun fait un don, chacun accorde sa confiance à l'autre en espérant qu'en retour l'autre accordera aussi sa confiance et fera un contre-don.

**Figure 8.3. : Le processus itératif de renforcement de la confiance**



Ainsi, la confiance du donneur d'ordres dans son sous-traitant et la confiance du sous-traitant dans son donneur d'ordres se renforcent mutuellement tant que les partenaires font preuve d'une volonté de coopérer, c'est-à-dire qu'ils n'adoptent pas de comportement opportuniste, ne trahissent pas la confiance que l'autre leur accorde.

Le don " sollicitaire " essentiel à toute relation de confiance provient du donneur d'ordres qui s'engage de manière formelle ou non, sur le moyen ou long terme dans la relation avec son sous-traitant. Ainsi, le donneur d'ordres laisse peser sur lui une menace de sanction soit juridique, si son engagement est formel, soit économique si son engagement est informel. En effet, s'il ne tient pas son engagement et qu'il rompt sa relation avant le terme qu'il avait

fixé, le sous-traitant pourra soit se tourner vers les tribunaux (sanction juridique), soit, informer la profession du comportement malhonnête de ce dernier afin qu'il ne trouve plus de partenaire (sanction économique collective). Lorsque l'engagement du donneur d'ordres sur la durée est formel, le sous-traitant accepte en retour que pèse sur lui une menace de sanction juridique s'il ne respecte pas les délais ou les grades de qualité convenus. Ensuite, chacune des parties respecte scrupuleusement ses engagements, ne les interprète pas de façon trop restrictive, n'abuse pas des droits dont elle peut se prévaloir en s'accaparant le surplus, fournit en temps utile des informations répondant pleinement aux besoins dont l'autre partenaire est en droit d'attendre la satisfaction, etc. Ce type d'action constitue donc un don effectué par une partie dans l'espoir que l'autre partie fera un contre-don en retour. Et chaque don laisse peser une menace, plus ou moins forte, de représailles sur le donateur. Chaque don est donc une manifestation de la confiance que le donateur (ou *trustor*) accorde au donataire (ou *trustee*). Ainsi, chaque don possède un pouvoir incitatif sur le *trustee*.

L'adoption de dispositifs incitatifs de coordination économiques, juridiques ou organisationnels, constitue un don, c'est une manifestation objective de la confiance que le donneur d'ordres accorde à son sous-traitant. Ces dispositifs de coordination possèdent chacun une existence en soi indépendante de la connaissance ou de l'idée que le sous-traitant peut en avoir. Ces manifestations objectives de la confiance que lui accorde son partenaire n'ont pas besoin d'être interprétées par l'autre pour le dissuader d'adopter un comportement opportuniste, leur signification est évidente.

L'adoption de dispositifs incitatifs sociaux est une manifestation subjective de la confiance. Un donneur d'ordres qui a confiance dans son sous-traitant mais qui n'exprime pas cette confiance par des actes manifestes en mettant en œuvre des dispositifs incitatifs économiques, juridiques ou organisationnels, peut dissuader l'adoption de comportement opportuniste. C'est le cas lorsque le sous-traitant est convaincu que son client a confiance en lui, grâce à des actes qu'il sait interpréter, et qui l'incite à modifier son comportement. Il est convaincu que son partenaire apprécie son intégrité, son honnêteté, sa fiabilité, sa compétence. Les manifestations de cette confiance du donneur d'ordres dans son sous-traitant prennent des formes subjectives telles l'adoption d'un comportement loyal, un investissement en terme de temps, dans la résolution de certaines difficultés rencontrées par le partenaire et parfois même dans la construction d'une relation amicale. La capacité du donneur d'ordres à fixer des objectifs réalistes est ici essentiel. Si ce dernier surévalue ses besoins futurs, le sous-traitant peut délaisser d'autres clients ou être incité à investir au-delà de ce qu'il peut rentabiliser réellement. En promettant des commandes plus importantes qu'il ne peut lui

passer effectivement, un donneur d'ordres peut empêcher son sous-traitant de réaliser un chiffre d'affaires minimum. En agissant de la sorte, il trahit la confiance que lui accorde son sous-traitant et rompt le processus de renforcement de la confiance.

Si le donneur d'ordres manifeste la confiance qu'il accorde à son sous-traitant de manière subjective et qu'il adopte un comportement loyal, alors le sous-traitant est susceptible d'ajuster son comportement aux souhaits de son donneur d'ordre (bien que ce dernier ne mette pas en acte sa confiance en augmentant sa propre dépendance). Ces manifestations subjectives de la confiance sont des signes envoyés par le donneur d'ordres et interprétés par le sous-traitant. Ces signes sont des dispositifs incitatifs sociaux de coordination.

Un autre moyen pour le donneur d'ordres de manifester (de manière objective) la confiance qu'il accorde à son sous-traitant est de se rendre significativement vulnérable en ne mettant en œuvre aucun dispositif coercitif économique, juridique ou organisationnel. De nombreuses définitions de la confiance présentent la vulnérabilité entendue comme la possibilité de pertes par absence de protection, comme un élément crucial sous-jacent à la confiance.

**Tableau 8.3. : La vulnérabilité comme manifestation de la confiance**

<b>Auteur (année)</b>	<b>Définitions de la confiance</b>
Deutsch (1958)	La confiance est une " attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de <u>vulnérabilité</u> personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux ".
Deutsch (1962)	Le concept de confiance désigne " des actions qui augmentent sa <u>vulnérabilité</u> par rapport à un autre "
Zand (1972)	La confiance est une " décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une <u>vulnérabilité</u> personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres "
Baier (1986)	La confiance est une " acceptation d'une <u>vulnérabilité</u> vis-à-vis de l'autre mais non une mauvaise volonté (ou un manque de bonne volonté) attendue vers l'une des deux parties "
Moorman <i>alii</i> (1992)	<i>et</i> " Sans <u>vulnérabilité</u> , la confiance n'est pas nécessaire " (p.315).
Hosmer (1995)	La confiance est une " attente optimiste que place une personne, un groupe, ou une entreprise dans le comportement d'une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise lors d'une entreprise commune ou un échange économique, dans des conditions de <u>vulnérabilité</u> et dépendance

	de la part de celui qui accorde sa confiance, dans le but de faciliter la coopération entre les deux parties, ce qui donnera naissance à un gain joint commun, compte tenu du manque d'outils contractuel, hiérarchique, légal ou social destiné à conforter cette confiance ; la partie qui accorde sa confiance s'appuie sur une obligation volontairement acceptée par l'autre : cette dernière s'engage à protéger les droits et les intérêts de ceux impliqués dans l'entreprise commune ou l'échange économique commun. La partie (individu, groupe, entreprise) qui accorde sa confiance s'appuie sur l'engagement ( <i>duty</i> ) volontairement accepté par l'autre partie (individu, groupe, entreprise) de reconnaître et protéger les droits et intérêts de tous ceux impliqués dans l'entreprise ou l'échange économique commun. "
Mayer, Davis et Schoorman, (1995)	" La confiance c'est la volonté délibérée d'être <u>vulnérable</u> aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie. " (p 712)
Mishra (1996)	La confiance c'est la " volonté d'une partie d'être <u>vulnérable</u> par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que cette dernière est (a) compétente, (b) ouverte, (c) attentive ( <i>concerned</i> ) et (d) fiable ( <i>reliable</i> ). "
Smith et Barclay (1997)	Faire confiance revient à mener " des actions qui reflètent la volonté d'accepter la vulnérabilité face à une situation d'incertitude. " (p.6 )
Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998)	La confiance est un " état psychologique comprenant l'intention d'accepter une <u>vulnérabilité</u> fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne. "
Shockley-Zalabak, Ellis et Winograd (2000)	Faire confiance c'est la " volonté d'être <u>vulnérable</u> par rapport à une autre partie, s'appuyant sur (a) l'identification (aux buts, valeurs, normes et croyances de l'autre partie) ainsi que sur la croyance que l'autre partie est (b) compétente (c) ouverte, (d) attentive et (e) fiable. "
Mendez (2001)	Faire confiance revient à se mettre dans une position de <u>vulnérabilité</u> .

Se rendre vulnérable en se dispensant de la mise en œuvre de dispositifs coercitifs juridiques ou organisationnels favorise les synergies entre les partenaires. Pour reprendre les termes de Macaulay (1963), la confiance est un moyen " de s'affranchir des contraintes contractuelles et de construire des échanges beaucoup plus profitables sur un horizon temporel plus étendu que s'ils respectaient le contrat à la lettre ". C'est souvent dans ce cas de figure que l'on désigne la confiance comme le mode de gouvernance de la relation puisque, le degré de formalité d'exercice de l'autorité est très faible (Ménard, 2004). Néanmoins, cette approche de la confiance comme mode de coordination omet le fait que l'existence d'une forte menace de sanction économique (due à un déséquilibre dans le rapport de pouvoir au sein de la relation de sous-traitance), peut aussi autoriser l'économie de dispositifs coercitifs juridiques ou organisationnels. Nous préférons donc dire que l'affranchissement vis-à-vis des contraintes contractuelles est une manifestation objective de la confiance entre les partenaires

lorsque, d'une part le donneur d'ordres ne recourt pas ou peu à des dispositifs coercitifs juridiques ou organisationnels (contrôle direct ; autorité forte), et d'autre part que cette absence de dispositif coercitif n'est pas permise par l'existence d'un pouvoir potentiel élevé. Autrement dit, le donneur d'ordres manifeste de manière objective et avec force sa confiance lorsqu'il se met de manière évidente en position de vulnérabilité, c'est-à-dire lorsqu'il n'a pas, *a priori*, de moyens de se défendre du risque d'opportunisme parce qu'il n'est protégé par aucun dispositifs coercitifs, qu'ils soient juridiques, organisationnels ou économiques.

Le tableau suivant récapitule les dispositifs de coordination qui sont des manifestations de la confiance.

**Tableau 8.4. : Récapitulatif sur les dispositifs de coordination, manifestations de la confiance**

Manifestations de la confiance	Manifestations objectives de la confiance	Dispositifs incitatifs économiques
		Dispositifs incitatifs organisationnels
		Dispositifs incitatifs juridiques
		Absence de dispositif coercitif (donneur d'ordres vulnérable)
	Manifestations subjectives de la confiance	Dispositifs incitatifs sociaux

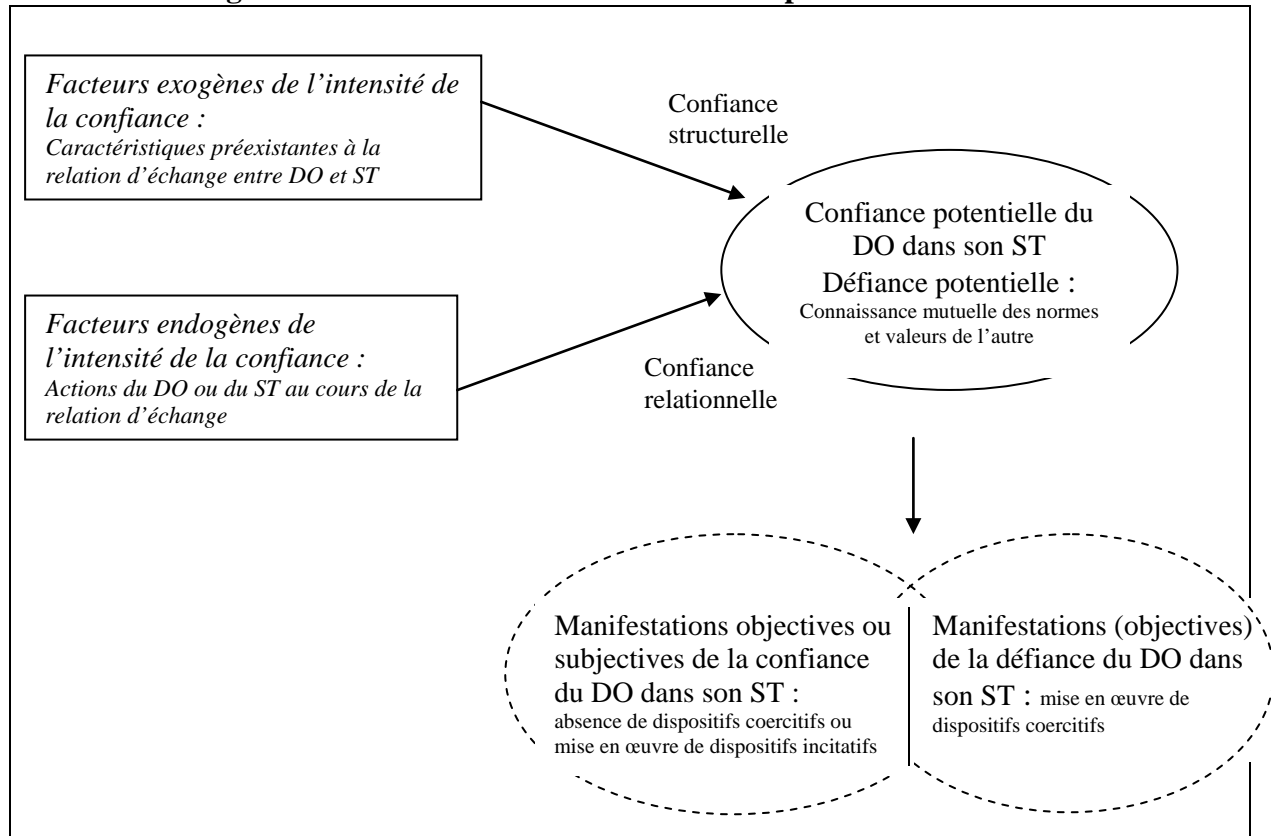
Ces mécanismes incitatifs sont reconnus pour favoriser la coopération et l'investissement dans des actifs spécifiques plus performants (Baudry, 1995). Ainsi, les manifestations de la confiance dépendent du degré de confiance que le donneur d'ordres accorde à son sous-traitant qui lui-même dépend de son degré de connaissance des motivations, des normes et des valeurs de son partenaire et de son degré de concordance avec les siennes<sup>82</sup>, mais ces manifestations dépendent aussi, et surtout, de la volonté du donneur d'ordres d'ancrer la relation dans une perspective temporelle longue et d'intensifier sa collaboration avec son sous-traitant.

<sup>82</sup> La confiance peut être définie comme la possibilité de prévoir le comportement de l'autre, la confiance signifie la prédictabilité du comportement (Ring et Van de Ven, 1992). Pour prévoir le comportement de l'autre, il faut évaluer la personnalité de l'individu : ses compétences dans tel ou tel domaine, ses capacités intellectuelles, ses motivations, sa « moralité »... (Brousseau E., Geoffron P. et Weinstein O., 1997), il faut connaître ses normes et ses valeurs (Granovetter, 1985).

### 1.3.2. Proposition de conceptualisation de la confiance

Au fondement de notre modèle, il y a l'idée que la confiance du sous-traitant dans son donneur d'ordres constitue une capacité, non systématiquement exploitée, de mettre en œuvre au sein de la relation un contrôle invisible, d'exercer une influence créatrice d'ordres sans imposer de contrainte, en utilisant des dispositifs incitatifs de coordination et/ou en s'abstenant de mettre en œuvre des dispositifs coercitifs.

Le terme de confiance potentielle, met en avant le fait que dans certaines relations, la confiance peut être forte sans qu'elle se manifeste de manière objective parce que les enjeux de la transaction sont trop élevés pour que la confiance soit le mode de gouvernance (pour que les dispositifs incitatifs, économiques, juridiques, organisationnels ou sociaux de coordination soient les seuls qui régulent la relation). Bien que chacune des parties connaisse les normes et les valeurs de l'autre, cette connaissance, cette confiance ne peut être parfaite. Les individus, quels qu'ils soient, évoluent dans un contexte de confiance limitée. Ainsi, lorsque les enjeux de la transaction sont trop élevés, les acteurs s'assurent que la transaction sera effective en complétant l'action des dispositifs incitatifs par la mise en œuvre de dispositifs juridiques coercitifs de coordination. Dans cette configuration, le simple recours à des dispositifs incitatifs peut être considéré comme une preuve d'incompétence. En effet, la mise en œuvre de dispositif juridique coercitif est considérée par le sous-traitant comme une volonté de travailler sur des bases " sérieuses ". Accepter les contraintes contractuelles est un des dons de la part du sous-traitant qui participe au déclenchement du processus de renforcement de la confiance. La seule mise en œuvre de dispositifs incitatifs implique que le donneur d'ordres effectue des dons sans attendre de contre-dons en retour, autrement dit cela implique qu'il accorde sa confiance sans que le sous-traitant ait montré que, lui aussi, lui accordait cette confiance. Ce manque de prudence peut alors être considéré comme une preuve d'incompétence. Néanmoins, si le donneur d'ordres veut favoriser les dons et contre-dons et les synergies avec son partenaire, il faut qu'il évite toutes manifestations objectives de son pouvoir *via* la mise en œuvre de dispositifs organisationnels coercitifs ou l'absence de dispositifs incitatifs qui risquent de détériorer la confiance potentielle.

**Figure 8.4. : Schématisation de notre conceptualisation de la confiance**

D'après la conception de la confiance que nous proposons, les facteurs déterminant la confiance sont uniquement endogènes lorsqu'il y a une défiance structurelle c'est-à-dire lorsque les acteurs ont peur de se rendre vulnérables en acceptant que leur avenir dépende de la performance d'un autre que soi-même. Cette défiance structurelle est liée à des comportements opportunistes anciens qui ont entaché la réputation des acteurs. La mise en place d'une charte qualité ou un quelconque établissement de normes a pour objectif de rétablir la confiance dans un contexte de doute ou de défiance.

Ring et Van de Ven (1992) soutiennent que la confiance structurelle ne joue aucun rôle dans les relations d'affaires parce qu'entre partenaires économiques, la confiance ne peut pas être une donnée de départ, elle ne peut pas être spontanée, quelle que soit la communauté, l'ethnie ou n'importe quel groupe auquel les acteurs appartiennent.

En nous basant sur notre conception de la confiance, nous proposons de préciser ces propos en affirmant : dès lors qu'une affaire comporte des enjeux relativement importants, on ne peut s'attendre à ce que la confiance se manifeste de manière objective dans cette relation d'affaires *via* l'absence de dispositifs coercitifs de coordination, uniquement lorsque " des affaires réussies ont été conclues dans le passé entre les partenaires et qu'ils se perçoivent mutuellement comme adhérant à des normes d'équité " (Ring et Van de Ven, 1992). Par

contre, il peut exister une confiance structurelle entre les parties, même s'il n'y a pas eu de relations dans le passé.

#### 1.4. Proposition d'une représentation synthétique du management des relations inter-firmes

Les conceptions que nous proposons de la confiance et du pouvoir mettent en évidence le fait que la confiance s'établit lorsque chaque partenaire, tour à tour, laisse peser une menace de représailles sur lui ; tandis qu'un pouvoir net naît lorsqu'un des deux partenaires laisse peser une menace de représailles sur lui plus lourde que celle qu'il fait peser sur l'autre. La première section s'attache à développer comment ces conceptions mettent en évidence le lien entre pouvoir et confiance. Cette lecture unifiée du pouvoir et de la confiance permet de comprendre comment le mode de management mis en œuvre par un donneur d'ordres est à la fois l'expression de sa confiance et de son pouvoir. La deuxième section s'attache à montrer comment selon l'intensité de la collaboration, le donneur d'ordres manifeste son pouvoir et sa confiance.

##### 1.4.1. La corrélation entre pouvoir et confiance

Dans une relation sous-traitant/donneur d'ordres, un don consiste à augmenter sa propre dépendance vis-à-vis de l'autre. Chacun n'accepte de le faire que si le risque que représente la diminution de sa flexibilité est compensée par des garanties sur le partage du risque ou sur la durée du contrat (Brousseau, 1993). Ces garanties peuvent être considérées comme des dons " sollicitoires ". Dans la perspective don/contre-don, les propos de Brousseau peuvent donc être reformulés ainsi : (A) fait un don en offrant des garanties à (B), s'il anticipe que (B) acceptera d'être davantage sous la dépendance de (A). Par exemple, le donneur d'ordres s'engage dans la durée de la relation lorsqu'il anticipe que le sous-traitant investira dans des actifs spécifiques qui permettront une amélioration de sa productivité. Dans cette configuration, tous deux acceptent d'augmenter leur dépendance mutuelle.

Pour ne pas créer ou accentuer un déséquilibre dans les interdépendances réciproques, il faut que chaque contre-don ait la même valeur que le don qui l'a sollicité. La satisfaction générale instituée par la réciprocité des dons instaure une relation entre les partenaires. Au fur et à mesure que se développent ces cycles entre les partenaires, l'interdépendance se renforce



et la confiance grandit. Plus celle-ci devient commune, plus la relation se cimente (Mauss, 1950). Chaque cycle est une preuve de la volonté de la dyade d'ancrer la relation dans une perspective temporelle longue et d'augmenter ainsi l'intensité de collaboration. Pour que la relation soit stable, il faut que les degrés respectifs de dépendance évoluent corrélativement. Aoki (1988) décrit ces dons/contre-dons nécessaires pour que le partenariat vertical (au niveau de la sous-traitance de 1<sup>er</sup> rang) soit stable :

" Le producteur principal doit préserver la réputation qu'il a de tenir ses engagements envers le sous-traitant, afin d'obtenir de celui-ci un engagement parallèle concernant son programme d'investissement technologique, de recherches et de compétences, adapté à leurs relations particulières.(...) De son côté, le sous-traitant doit préserver sa réputation en matière de qualité, de ponctualité des livraisons, d'efforts constants d'innovation, etc. s'il veut s'assurer une position stable et rémunératrice dans le groupe de sous-traitance. "

Duchesne (1991) écrit que la " coopération (nous aurions utilisé le terme de collaboration de forte intensité) doit être envisagée comme un processus dynamique au cours duquel se renforce l'interdépendance, aucun des partenaires ne pouvant agir indépendamment de l'autre dans le domaine couvert par l'accord. "

L'expérience de Tradiro et Tradey, nous montre qu'un engagement, même informel, du principal peut constituer un don incitant l'agent à faire un contre-don augmentant sa vulnérabilité de manière objective. La seule explication est la force des dispositifs sociaux de coordination mis en œuvre par le principal.

Rappelons que Tradiro a fait des investissements significatifs (son parc de 25 machines s'élève aujourd'hui à 150.000 €) dans des actifs spécifiques, valorisés par son unique donneur d'ordres, Tradey, qui, néanmoins, ne s'est pas engagé sur la durée de manière formelle. Il a fait ce choix pour devenir le sous-traitant exclusif de Tradey, éviter ainsi les nombreuses négociations qu'implique une clientèle multiple, et avoir la possibilité de planifier sa production sur l'année. Il a fait ce choix dix ans auparavant parce que Tradey lui a demandé de se spécialiser dans la fabrication de maillots de bain. Tradiro a accepté et il considère aujourd'hui que la confiance accordée à ce donneur d'ordres lui a permis d'avoir une activité rentable.

L'unique rééquilibrage des dépendances réciproques observé s'est ainsi effectué dans un contexte très particulier décrit *infra* par le sous-traitant, Tradiro :

" *C'est vrai que quelque part, il y a un espèce de partenariat entre Tradey et l'atelier Tradiro qui fait que ça a permis d'investir, de travailler d'une certaine façon sur les productions, il y a une relation entre ce fabricant et l'atelier donc forcément (...)* La chance

*de notre atelier, c'est le partenariat avec Tradey qui nous a permis de dégager des marges. On a pu dégager des marges, on a pu investir, les banques prêtent quand on dégage des marges, sinon elles ne prêtent rien du tout. Les machines ici, y'en a qui coûtent 150.000F. "*

Ainsi, aujourd'hui la relation de dépendance réciproque semble plus équilibrée qu'autrefois, puisque Tradiro a réalisé des investissements dans du matériel spécifique à la fabrication de maillots. Les performances de Tradiro s'améliorant, il se différencie de ses concurrents et les alternatives disponibles pour le remplacer deviennent faibles pour Tradey qui devient plus dépendant de son sous-traitant (Frazier, 1983; Porter, 1982).

Tradiro a effectué ces investissements parce qu'il avait la certitude que son partenaire dominant resterait fidèle, autrement dit parce qu'il avait une confiance relationnelle forte dans l'engagement informel de son donneur d'ordres.

Lorsque le sous-traitant acquiert des actifs spécifiques valorisés par le donneur d'ordres, nous avons vu que le pouvoir de ce dernier diminue puisque cela réduit ses alternatives envisageables. Un rééquilibrage dans le rapport de pouvoir s'opère. Les acteurs deviennent interdépendants et l'intensité de la collaboration augmente puisqu'en agissant de la sorte, ils ancrent, de fait, la relation dans une perspective temporelle longue. Néanmoins, de tels investissements peuvent conduire le sous-traitant au dépôt de bilan si le donneur d'ordres ne respecte pas ses engagements. Ainsi, l'existence d'une confiance relationnelle ou contractuelle entre les partenaires est la condition *sine qua non* pour que le sous-traitant réalise ces investissements.

Dans un contexte de non-réciprocité des rapports de pouvoir, une collaboration devient de forte intensité à la condition uniquement qu'une confiance contractuelle ou relationnelle se construise.

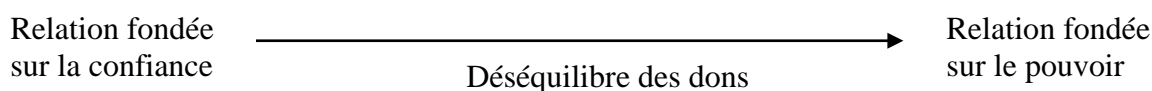
La confiance et le pouvoir constituent alors les fondements de la relation, ce qui sert de base à la relation entre donneur d'ordres et sous-traitant. Dans une relation fondée sur le pouvoir, c'est-à-dire dans une relation qui est régulée par les manifestations (objectives ou subjectives) du pouvoir du dominant, il n'y a pas réciprocité des dons. Dans une relation fondée sur la confiance, c'est-à-dire dans une relation régulée par les manifestations de la confiance, la réciprocité des dons opère un rééquilibrage dans les interdépendances réciproques.

Nous proposons de présenter la confiance comme mode de coordination lorsque les manifestations de la confiance sont nettement plus nombreuses que les manifestations du pouvoir. Et inversement, nous proposons de présenter le pouvoir comme mode de

coordination lorsque les manifestations du pouvoir sont nettement plus nombreuses que les manifestations de la confiance. Dans cette perspective, une relation de sous-traitance " hybride " est une relation dans laquelle il est difficile de distinguer la prédominance des manifestations de la confiance ou du pouvoir. Ainsi, notre représentation unifiée du pouvoir et de la confiance permet de prendre en considération la non-discrétion des modes de coordination.

On peut donc représenter les relations de sous-traitance sur un unique continuum -- relation fondée sur le pouvoir - relation fondée sur la confiance -- le long de l'axe déséquilibre des dons.

**Figure 8.5. : Représentation unifiée du pouvoir et de la confiance**



Au cœur de notre modèle, il y a donc l'idée que la confiance accordée par le sous-traitant à son donneur d'ordres constitue pour ce dernier un pouvoir, au sens large du terme, car elle donne la capacité de modifier les choix de son partenaire, mais contrairement au pouvoir elle ne peut agir sans son consentement.

Le pouvoir, détenu par le donneur d'ordres, apparaît alors comme une capacité d'influence par contrainte sur le comportement du sous-traitant ; tandis que la confiance que lui accorde son sous-traitant, apparaît comme une capacité d'influence par incitation sur le comportement de ce dernier.

Nous pensons que ces conceptions du pouvoir et de la confiance peuvent aider à décrypter l'ambivalence des relations inter-entreprises.

#### 1.4.2. La corrélation entre intensité de collaboration et manifestations du pouvoir ou de la confiance

Nous présentons la corrélation entre intensité de collaboration et manifestations du pouvoir et de la confiance en deux temps. Il s'agit d'abord de proposer une représentation globale de ce lien et ensuite de présenter comment les différentes filières de l'habillement étudiées se positionnent dans ce modèle.

#### *1.4.2.1. Représentation globale du lien entre intensité de collaboration et manifestations du pouvoir et de la confiance*

Dans l'industrie marseillaise de l'habillement, quelle que soit la filière dont font partie les acteurs considérés, la garantie d'exécution des promesses qui joue le rôle le plus important est le pouvoir. Néanmoins, plus l'intensité de la collaboration est forte, plus la dépendance du donneur d'ordres est grande, et plus les rapports de pouvoir ont tendance à s'équilibrer, et donc le pouvoir potentiel du donneur d'ordres sur son sous-traitant s'amenuise. Ainsi, plus l'intensité de la collaboration est forte et plus le donneur d'ordres a intérêt à manifester sa confiance pour influencer le comportement de son sous-traitant, c'est-à-dire moins le donneur d'ordres a intérêt à manifester son pouvoir de manière objective. Il évite donc d'effectuer un contrôle visible sur le travail en cours de son partenaire, il fait de moins en moins usage de son autorité, lui laisse de plus en plus de marge de manœuvre et partage équitablement le profit. Plus la collaboration est intense, plus la confiance potentielle joue un rôle important pour coordonner les co-contractants. Si la confiance structurelle est faible, les acteurs tenteront de faire émerger une confiance relationnelle ou contractuelle.

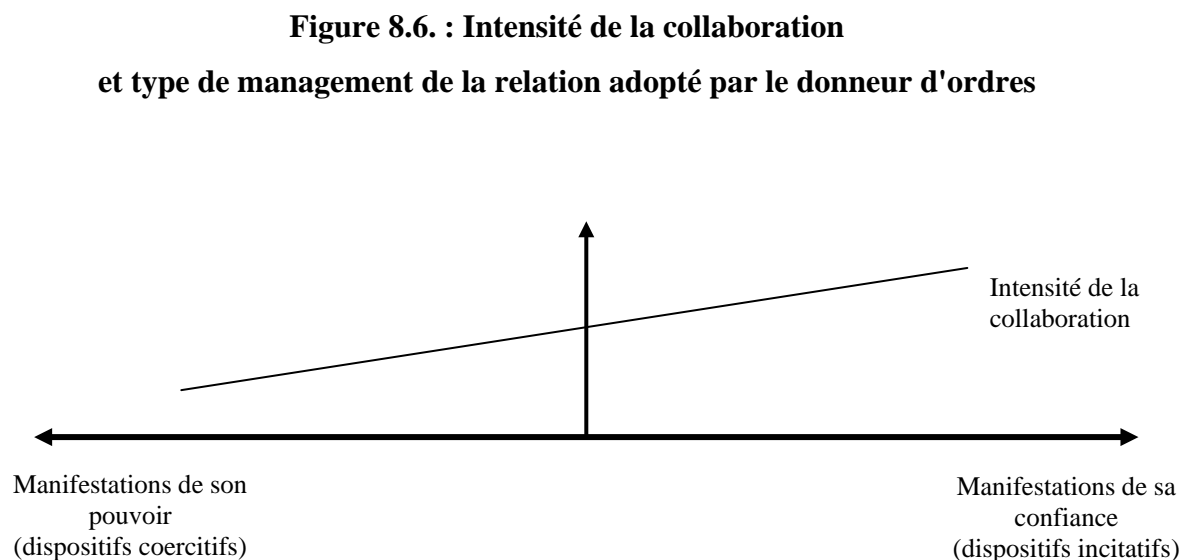
De même, si le donneur d'ordres considère, qu'il manque de compétences pour que la conception ou la fabrication soit efficace, il peut chercher à intensifier la collaboration en manifestant sa confiance en mettant en œuvre des dispositifs incitatifs de coordination (engagement formel ou informel sur la durée, partage équitable du profit généré par la transaction, partage du pouvoir décisionnel, etc.). En retour de ces dons, le sous-traitant doit s'engager à respecter les clauses du contrat en acceptant éventuellement la mise en place d'un système de compensation-amende. Les dispositifs juridiques coercitifs de coordination lorsqu'ils intègrent des sanctions justes sont indispensables pour instaurer une collaboration intense entre les partenaires.

En revanche, pour que la collaboration soit intense et qu'il y ait un réel partage des compétences, il est largement admis que le contrôle, entendu dans son sens large comme toute influence créatrice d'ordres, ne doit pas être visible. Comparée aux dispositifs coercitifs organisationnels, la normalisation des comportements grâce à l'adoption de dispositifs incitatifs est reconnue comme beaucoup moins coûteuse et plus créatrice de valeur. Manifester son pouvoir de manière objective, *via* la mise en œuvre de dispositifs organisationnels coercitifs, est considéré comme un procédé " archaïque ", inadapté aux aspirations actuelles des individus dans les pays industrialisés, à satisfaire leur ego et à avoir un travail qui assure leur épanouissement personnel (Inglehart, 2002). L'adoption d'un tel mode de coordination est efficace lorsqu'on a affaire à des individus qui cherchent

principalement dans leur travail la satisfaction de leurs besoins physiologiques et qui restent donc productifs malgré l'usage de dispositifs coercitifs par leur supérieur. Et c'est parce que les entreprises du Sentier sont en lien avec ce type d'individus se trouvant dans des situations précaires parce qu'immigrés récents, qu'elles arrivent à être efficaces malgré un fonctionnement archaïque, du moins assez primaire en comparaison du fonctionnement des entreprises de la filière moderne.

Ainsi, à l'inverse de l'adoption des dispositifs coercitifs organisationnels, l'utilisation de dispositifs coercitifs juridiques ou économiques qui prennent en compte les intérêts de chacune des parties est compatible avec l'utilisation de dispositifs incitatifs renforçant la confiance mutuelle que s'accordent les partenaires.

Le schéma suivant permet de récapituler de manière synthétique les manières d'utiliser les dispositifs de coordination dans des collaborations d'intensité variable. Il s'agit donc d'une représentation possible des différentes formes de relation de sous-traitance selon l'intensité de la collaboration :



Dans ce schéma, l'axe des ordonnées coupe l'axe des abscisses à un point d'équilibre entre manifestations de la confiance et manifestations du pouvoir. Dans le cadran droit du schéma, se positionnent les collaborations de forte intensité dans lesquelles le donneur d'ordres manifeste davantage sa confiance que son pouvoir. Dans ce type de collaborations, les manifestations subjectives du pouvoir sont rarement inexistantes, puisque la relation de sous-traitance n'est que rarement caractérisée par un équilibre dans les rapports de pouvoir. Autrement dit, dans une collaboration de forte intensité, des dispositifs coercitifs et incitatifs

peuvent être mis en œuvre par le donneur d'ordres, à l'exception de dispositifs coercitifs organisationnels qui favorisent le conflit et diminuent l'intensité de collaboration.

#### *1.4.2.2. Résultats inter-filières sur le lien entre intensité de collaboration et manifestations du pouvoir et de la confiance*

Dans les chapitre 6 et 7, nous avons présenté comment les dispositifs de coordination étaient mis en œuvre pour limiter les risques de défaillance dans les relations de sous-traitance des différentes filières de l'habillement.

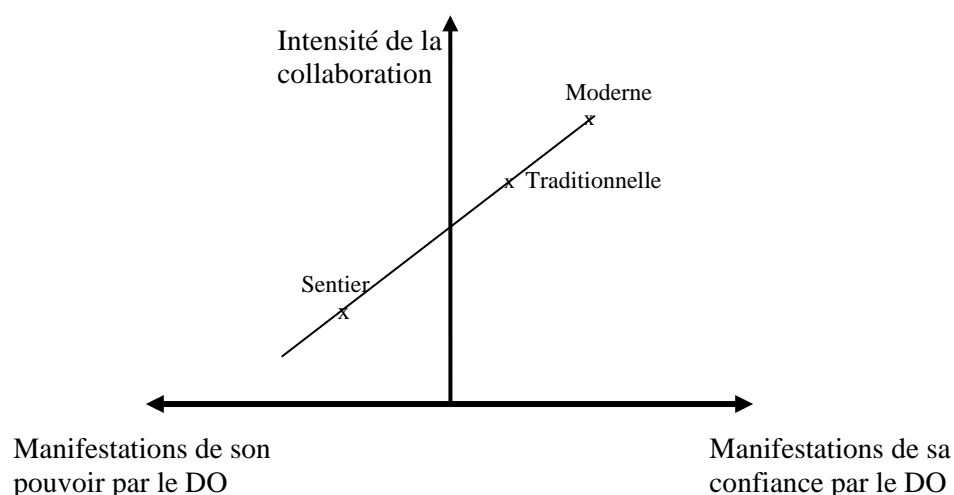
Dans la filière moderne où les collaborations entre donneurs d'ordres et sous-traitants sont les plus intenses, les donneurs d'ordres cherchent davantage à construire une coopération libre fondée sur la confiance que ne le font les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle, et plus encore que ceux du Sentier. En effet, alors que les donneurs d'ordres de la filière moderne manifestent de manière objective la confiance qu'ils accordent à leurs sous-traitants de 1<sup>er</sup> rang (en adoptant des dispositifs incitatifs -- juridiques, économiques ou organisationnels -- qui accentuent leur dépendance) ; les donneurs d'ordres " traditionnels " ne manifestent leur confiance que de manière subjective, en instaurant une confiance relationnelle entre eux et leurs sous-traitants ; et les donneurs d'ordres du Sentier, ne manifestent pas du tout ou rarement la confiance qu'ils accordent à leurs partenaires.

De manière symétrique, les manifestations du pouvoir sont moins nombreuses dans la filière moderne que dans la filière traditionnelle, et moins encore que dans le Sentier. Dans la filière moderne, les donneurs d'ordres évitent de mettre en œuvre des dispositifs coercitifs (plus souvent que leurs semblables de la filière traditionnelle et plus souvent encore que ceux du Sentier). Bien que leur pouvoir se manifeste de manière subjective *via* l'exercice de dispositifs coercitifs économiques (puisqu'ils détiennent un fort pouvoir net), ces manifestations du pouvoir ne sont pas ressenties par les sous-traitants comme une pesanteur ou du moins elles exercent une contrainte jugée légitime (contrairement aux dispositifs organisationnels coercitifs mis en œuvre dans le Sentier et, de manière modérée, dans la filière traditionnelle).

La confiance potentielle a donc un rôle plus important dans la filière moderne que dans la filière traditionnelle et plus encore que dans le Sentier ; tandis que le pouvoir a un rôle moins important dans la filière moderne que dans la filière traditionnelle et moins encore que dans le Sentier. Le schéma suivant permet de récapituler de manière synthétique les manières d'utiliser les dispositifs de coordination dans des collaborations d'intensité variable au sein

des différentes filières. Ces résultats étant fondés sur une étude de cas d'un nombre limité, ce schéma ne se veut assurément pas une représentation d'une règle qui régit la réalité des relations de sous-traitance. Il constitue une hypothèse explicative qui nécessite d'être testée au cours d'une nouvelle enquête empirique qui la confirmerait, la corrigerait ou l'infirmerait. Il s'agit donc d'une représentation hypothétique des différentes formes de relation de sous-traitance selon l'intensité de la collaboration :

**Figure 8.7. : Nature des relations de sous-traitance  
dans les différentes filières de l'habillement**



Bien qu'elles se situent sur le même segment de marché, c'est-à-dire le segment bas-moyen de gamme, tout oppose le management des relations de sous-traitance mis en œuvre par les entreprises du Sentier et celui mis en œuvre par les entreprises de la filière moderne.

Le management des relations de sous-traitance des entreprises de la filière traditionnelle emprunte des caractéristiques au management des entreprises du Sentier (usage de dispositifs organisationnels coercitifs) et aux entreprises de la filière moderne (manifestation de la confiance).

#### 1.4.3. Un modèle, synthèse d'approches divergentes des relations inter-entreprises

La conception du management des relations de sous-traitance que nous proposons se veut une synthèse des différentes approches des relations inter-entreprises, et notamment de celles qui apparaissent inconciliables.

Notre représentation du management des relations de sous-traitance intègre d'une part les travaux qui opposent confiance et contraintes contractuelles (Ring & Van de Ven, 1992 ; Ciborra, 1990 ; Lorentz, 1988 ; Gambetta, 1988 ; etc.) et ceux qui les considèrent comme nécessairement complémentaires (Brulhart et Favoreu, 2003 ; Loilier et Tellier, 2004 ; Brousseau, 2001 ; Bradach et Eccles, 1989, etc.). Intégrer au sein d'un unique modèle ces approches divergentes sur le lien entre contrat et confiance, est possible parce que les conséquences de la mise en œuvre de dispositifs juridiques coercitifs peuvent être contraires selon le type de management de la relation qui est mis en œuvre, c'est-à-dire selon l'ensemble des dispositifs de coordination qui sont mis en œuvre dans la relation. En effet, la mise en œuvre de dispositifs juridiques coercitifs n'est pas considérée par le sous-traitant comme une manifestation de défiance mais davantage comme une volonté de travailler sur des bases " sérieuses " lorsque, par ailleurs, le donneur d'ordres met en œuvre des dispositifs incitatifs économiques de coordination tels qu'un partage équitable du profit ou un engagement sur la durée, c'est-à-dire lorsque par ailleurs, il manifeste de manière objective la confiance qu'il accorde à son partenaire. En revanche, lorsque le donneur d'ordres ne met pas en œuvre de dispositifs incitatifs économiques, l'adoption de dispositifs coercitifs est interprété par le sous-traitant comme une manifestation de sa défiance et bloque ainsi le déclenchement du processus de don/contre-don nécessaire à l'émergence de la confiance entre les partenaires.

Accepter les contraintes contractuelles est un don de la part du sous-traitant que ce dernier effectue à condition que le donneur d'ordres fasse un contre-don comme l'adoption de dispositifs économiques incitatifs. De tels dispositifs sont adoptés lorsque le processus de construction de la confiance est relativement mûr, lorsque les partenaires ont une connaissance mutuelle des valeurs et des normes de l'autre. Ainsi, dans une relation de sous-traitance dans laquelle le processus de construction de la confiance est relativement récent, l'affranchissement par rapport aux contraintes contractuelles est une manifestation de la confiance du donneur d'ordres dans son sous-traitant. Néanmoins, dans une relation de sous-traitance plus mûre, l'acceptation de contraintes contractuelles intervient dans une phase ultérieure du processus de construction de la confiance et peut être considérée comme une manifestation de la confiance du sous-traitant dans son donneur d'ordres.



D'autre part, notre conceptualisation de la confiance intègre les travaux qui présentent la confiance comme le mode de coordination des relations partenariales (Powell, 1997 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Thorelli, 1986 ; Lorenz, 1996) et ceux qui la présentent comme incapable de réguler à elle seule une relation et qui mettent en évidence la complémentarité entre les différents dispositifs de coordination (Brulhart et Favoreu, 2003 ; Loilier et Tellier, 2004 ; Brousseau, 2001 ; Bradach et Eccles, 1989, etc.). Nous faisons référence au premier ensemble de travaux lorsque nous parlons de relations fondées sur la confiance. Cette approche est compatible avec notre conception de la non-exclusivité des modes de coordination puisque selon celle-ci les relations sont fondées sur la confiance lorsque les manifestations de la confiance sont, sans conteste, plus nombreuses que les manifestations du pouvoir. Ces manifestations de la confiance peuvent prendre la forme d'adoption de dispositifs incitatifs économiques, juridiques, organisationnels ou sociaux ou de dispense de dispositif coercitif juridique.

Enfin, notre représentation du management intègre les travaux qui présentent les relations partenariales comme des relations caractérisées par un équilibre dans les rapports de pouvoir (Paché et Paraponaris, 1993 ; Brousseau, 1993) ou par l'absence d'autorité (Baudry, 1995) et ceux qui présentent le déséquilibre des rapports de pouvoir dans ces relations (Lecler, 1991). En effet, nous avons mis en évidence le fait que les relations partenariales caractérisées par une confiance forte entre les partenaires. Cette confiance naît d'un processus de don/contre-don augmentant la dépendance réciproque et donc augmentant le pouvoir relationnel de chacun. Néanmoins, le pouvoir structurel continue de jouer un rôle important dans la régulation de la relation et l'équilibre dans les rapports de dépendance est rarement atteint. Autrement dit, dans les partenariats, les manifestations subjectives du pouvoir continuent d'agir parce que l'écart entre les dépendances réciproques reste important malgré la dépendance du dominant. Le donneur d'ordres peut user de son pouvoir, de son autorité mais il évite que son utilisation soit aussi pesante que dans une relation de subordination, en évitant de le manifester de manière objective c'est-à-dire en prenant en considération l'intérêt du partenaire et en lui laissant une certaine marge de manœuvre.

Plutôt que de caractériser les partenariats verticaux par un équilibre dans les rapports de pouvoir (Paché et Paraponaris, 1993 ; Brousseau, 1993), nous pensons donc qu'il est plus exact de les caractériser par une interdépendance mutuelle qui est rarement équilibrée.

## II –La corrélation entre stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance

Dans les chapitres précédents présentant la nature des relations de sous-traitance dans les différentes filières de l'habillement, apparaît en filigrane un lien entre la stratégie concurrentielle des donneurs d'ordres et leur gestion des relations de sous-traitance. Il semble à présent pertinent d'expliquer ce lien, de manière spécifique, en procédant en cinq étapes. La première étape consiste à proposer une représentation globale des types de stratégies concurrentielles dans l'habillement. Ensuite, nous expliquons la corrélation entre stratégie concurrentielle et intensité de collaboration. Au cours des deux étapes suivantes, nous analysons le lien qui existe entre stratégie et management de la relation de sous-traitance : nous commençons par expliquer comment les objectifs de qualité, à l'inverse des objectifs de " coûts-faibles volumes ", incitent le donneur d'ordres à manifester (de manière objective ou non) la confiance qu'il accorde à ses sous-traitants, et nous présentons ensuite les raisons pour lesquelles la poursuite d'un objectif de volumes importants incite le donneur d'ordres à manifester sa confiance de manière objective et à ne pas utiliser de dispositifs coercitifs. L'étape conclusive consiste à proposer une représentation globale du lien entre stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance.

### 2.1. Les groupes stratégiques dans l'industrie de l'habillement

Un groupe stratégique est formé d'entreprises concurrentes poursuivant des stratégies homogènes ou des types d'actions stratégiques similaires (Porter, 1982). Ces choix stratégiques déterminent la structure interne de l'industrie. Il n'existe cependant pas vraiment de consensus dans la littérature sur les dimensions clés à prendre en compte pour définir un groupe stratégique (voir la taxonomie sur les groupes stratégiques de Mc Gee et Thomas, 1986). Certains auteurs sélectionnent de préférence des variables de stratégie marketing, d'autres auteurs des variables structurelles, des variables de performances en particulier financières, des variables de choix technologiques...

Nous pouvons désigner les trois types de donneurs d'ordres identifiés sur notre terrain par le terme de groupes stratégiques dans l'habillement, puisqu'ils se positionnent différemment par rapport aux dimensions des stratégies concurrentielles retenues pour notre analyse et qu'ainsi ils occupent des emplacements spécifiques dans l'espace des facteurs clés

de succès (FCS). Afin d'offrir une représentation de cet espace des facteurs clés de succès, nous avons fait correspondre un chiffre de 1 à 3 à chaque indicateur retenu pour décrypter les stratégies concurrentielles des entreprises. Ces chiffres n'ont qu'une valeur ordinale, ils permettent de classer les types de donneur d'ordres selon l'importance relative du critère dans leur stratégie, et de les positionner les uns par rapport aux autres dans l'espace des FCS. Ainsi, on obtient pour chacune des filières étudiées de l'habillement le tableau suivant :

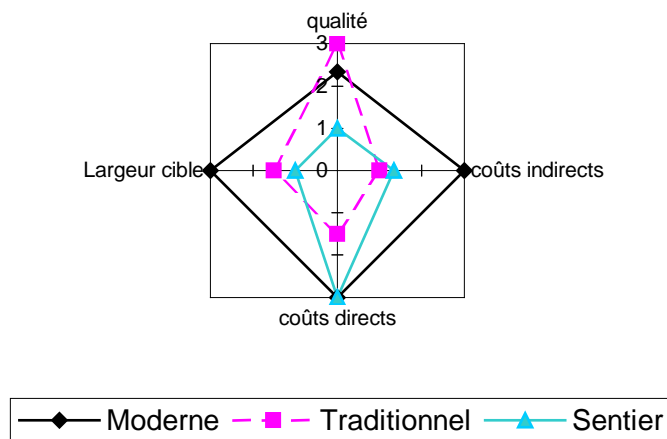
**Tableau 8.5. : Les stratégies des différentes filières de l'habillement**

<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs ou variables observées</b>	<b>Filière Moderne</b>	<b>Filière Traditionnelle</b>	<b>Filière Sentier</b>
Marché cible	Nb de segments de marché visés	3	2 (Exportation)	1
Qualité	Dépenses pour la création	2	3	1
	Importance du critère qualité dans sélection fournitures ou sous-traitants.	2	3	1
	Contrôle de détection de la qualité	3	3	1
	<b>Moyenne</b>	<b>2,3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Coûts indirects	Contrôle de prévention de la qualité	3	1	1
	Dépenses pour analyse de la demande	3	1	1
	Délais entre conception et livraison.	3	1	3
	<b>Moyenne</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1,33</b>
Coûts directs	Produits bon marché	3	1	3
	Minimisation des coûts directs	3	2	3
	<b>Moyenne.</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>3</b>

Par exemple, la première ligne de ce tableau se lit de la manière suivante : des trois types d'entreprises identifiés, les entreprises de la filière moderne sont celles qui généralement visent le marché le plus large, celles du Sentier visent le marché le plus étroit, et les entreprises traditionnelles visent un marché plus large que les secondes et plus étroit que les premières. Les entreprises du Sentier se concentrent sur un style précis de vêtement et une tranche d'âge étroite, comme celles de la filière traditionnelle, mais par rapport à ces dernières, leur cible est plus petite parce qu'elles n'exportent pas.

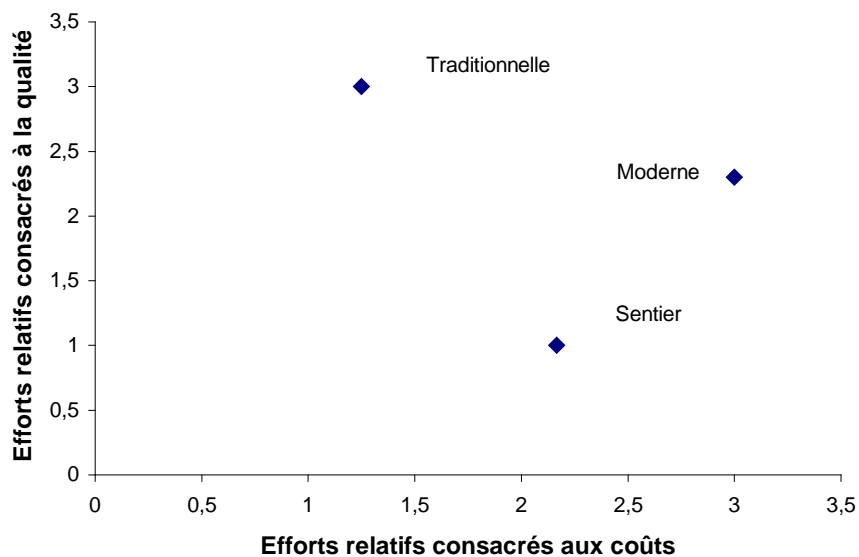
Les moyennes obtenues positionnent les filières les unes par rapport aux autres. La dernière ligne se lit de la manière suivante : les efforts déployés par les entreprises se positionnant sur le bas ou moyen de gamme pour minimiser les coûts directs sont équivalents en valeur relative et nettement supérieurs à ceux déployés par les entreprises de la filière traditionnelle. Le schéma suivant offre une représentation visuelle des chiffres présentés dans le tableau :

**Figure 8.8. : Les stratégies concurrentielles  
des différentes filières de l'habillement**



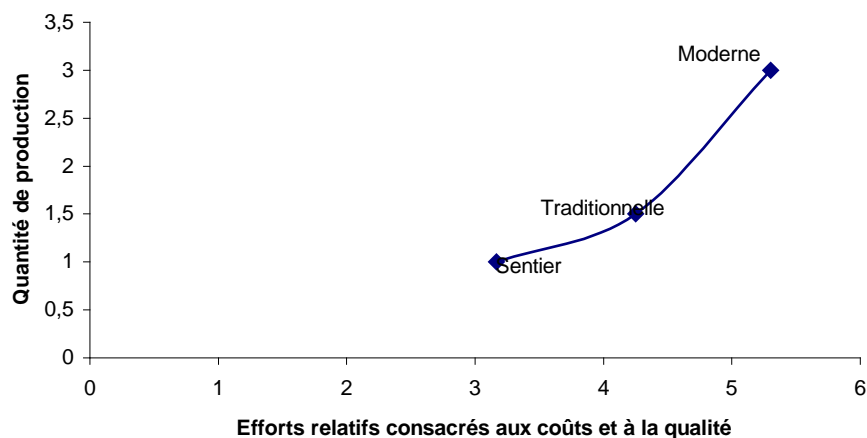
Si on considère que l'espace des facteurs de succès peut être un plan défini par deux facteurs de succès -- coût et qualité -- le positionnement stratégique des filières marseillaises et de la filière moderne peut être représenté de la manière suivante :

**Figure 8.9. Les filières de l'habillement dans un espace des facteurs clés de succès :  
coût/qualité**



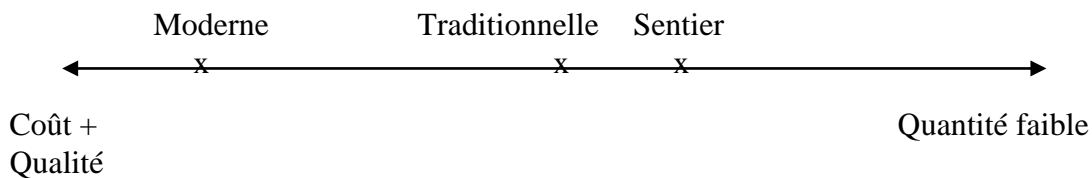
En s'intéressant à la corrélation entre quantité de production et efforts cumulés pour atteindre l'objectif de qualité et l'objectif de coûts, on obtient le graphique suivant :

Figure 8.10. Les filières de l'habillement dans un espace des facteurs clés de succès :  
efforts cumulés coût et qualité / quantité



Ce graphique met en avant la corrélation positive entre les volumes de production et la part du chiffre d'affaires consacrée à l'obtention de l'avantage qualité et coût. Une représentation synthétique des différentes stratégies concurrentielles adoptées par les entreprises de l'habillement peut donc être la suivante :

Figure 8.11. : Les filières de l'habillement sur  
un continuum coût+qualité – quantité faible



Ici encore, ces résultats étant fondés sur une étude de cas multiples d'un nombre limité, ce schéma ne se veut assurément pas une représentation d'une règle qui régit la réalité des entreprises de l'habillement. Il constitue une hypothèse explicative qu'il conviendra d'infirmer ou de confirmer par des travaux empiriques de plus grande ampleur. Cette représentation des stratégies concurrentielles des entreprises de l'habillement n'a qu'un statut illustratif par rapport à nos propos qui concernent la comparaison des trois groupes stratégiques repérés, elle ne provient d'aucun calcul statistique.

## 2.2. Stratégie des entreprises de la filière traditionnelle et nature des relations de sous-traitance

De l'analyse des coordinations au sein de la filière traditionnelle, ressortent trois types de lien causal que nous nous attachons à expliquer dans cette section. Le premier concerne la stratégie concurrentielle des entreprises donneuses d'ordres et l'intensité des collaborations avec leurs sous-traitants (§2.2.1.). Le deuxième concerne la poursuite d'objectifs de faibles volumes qui est incompatible avec des manifestations objectives de la confiance (§2.2.2.). Et le troisième lien que nous analysons est celui qui existe entre la stratégie des donneurs d'ordres " traditionnels " et les manifestations subjectives de la confiance qu'ils accordent à leurs sous-traitants (§2.2.3.).

### 2.2.1. Stratégie de différenciation et collaborations fréquentes de production

Nous avons présenté dans la première section de ce chapitre, les deux caractéristiques que nous proposons de retenir pour définir l'intensité de la collaboration dans une relation de sous-traitance, il s'agit du nombre d'étapes auxquelles participe le sous-traitant et l'ancienneté de la relation. Cette section consiste à présenter les déterminants de cette intensité liés aux stratégies concurrentielles des donneurs d'ordres de la filière traditionnelle. En effet, le fait d'adopter une stratégie de différenciation par la qualité-longévité incite les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle à nouer des relations durables avec leurs sous-traitants (§2.2.1.1.) et à les faire participer à l'amélioration des méthodes de production (§2.2.1.2.). Ainsi, nous proposons de qualifier ces relations de sous-traitance de collaborations fréquentes de production.

#### 2.2.1.1. Objectifs de qualité et relations durables

Pour se différencier par la qualité, les entreprises donneuses d'ordres de la filière traditionnelle conçoivent souvent des produits relativement complexes à fabriquer, qui exigent une certaine expérience et des efforts d'apprentissage. Ainsi, leur recherche d'une maîtrise de la qualité les incitent à avoir des relations continues de sous-traitance. Trading témoigne :

*" Je travaille avec les mêmes sous-traitants depuis 10-12 ans. Il y en a un à Nîmes, ça fait 20 ans. Le produit sort comme on aime qu'il soit et on a de moins en moins besoin d'y aller ".*

Les propos de Tradaz sont aussi éloquentes :

*" Garder un sous-traitant le plus longtemps possible : c'est important. Et on n'est jamais assez obsédé par la qualité. "*

### **2.2.1.2. Objectifs de qualité et collaboration de production**

Etant donné la qualité de fabrication visée, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle cherchent des sous-traitants qualifiés, qui ont une connaissance pointue des technologies auxquelles la fabrication envisagée fait appel. Focalisant, en interne, leur attention sur la qualité du stylisme, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle n'ont pas toujours les compétences pour bien mesurer les difficultés de mise en production de leurs conceptions. Tradaz, qui est une marque marseillaise relativement connue au niveau national, raconte son parcours révélateur de cette déficience dans la filière traditionnelle :

*" Nous, on a plus abordé nos collections de vêtement, du point de vue de la création et de l'art. C'est-à-dire que l'important pour nous au départ c'était de montrer qu'il y avait une idée, mais pas de montrer qu'on était capable de réaliser, d'une manière complètement industrielle. (...) Maintenant on est vraiment attaché à faire un produit de qualité parfaite, un vêtement industriel. Donc, on se bat pour ça. (...) Nous on fait presque du haut de gamme, on a besoin de sous-traitants de qualité. Dans le plus bas de gamme, c'est moins complexe au niveau de la confection du vêtement. Dans ce cas, le bruit des machines, n'est pas le même. Nous le bruit de la machine est hésitant, il y a des courts silences, la machine se réajuste sans cesse... Eux c'est sans hésitation... Ce n'est pas le même travail. "*

Ne possédant pas en interne toutes les compétences nécessaires à la réalisation d'un produit de qualité, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle attendent donc de leurs sous-traitants qu'ils soient capables de donner des conseils en ce qui concerne les méthodes de montage. Pour inciter ces derniers à s'impliquer dans leurs relations, les donneurs d'ordres manifestent leur confiance en veillant à la régularité de leurs commandes, au respect des délais de paiement. Ils adoptent un comportement loyal et bienveillant, mais aussi tentent de créer des liens de sympathie afin qu'un processus d'apprentissage puisse se mettre en œuvre. Néanmoins, le fait qu'ils n'aient pas de débouchés assurés sur le marché, les empêche de s'engager de manière formelle vis-à-vis de leurs sous-traitants. Ainsi, ils n'ont pas les moyens de manifester leur confiance de manière objective.

## 2.2.2. L'incompatibilité entre les objectifs de faibles volumes et les manifestations objectives de la confiance

Avoir un objectif de faibles volumes dissuade, d'une part de s'engager de manière formelle sur la durée (§2.2.2.1.), et d'autre part d'adopter un système d'amende-compensation ou de garantie (§2.2.2.2.).

### 2.2.2.1. L'absence d'engagement formel sur la durée

Les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle ordonnent de petites séries de production à leurs sous-traitants, mais il arrive que les commandes des clients soient suffisamment importantes pour qu'une production à l'étranger soit plus rentable qu'une production sur le territoire français. L'incertitude à laquelle les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle doivent faire face concernant le niveau minimum de la demande, et l'éventualité de faire fabriquer à l'étranger si les volumes commandés sont suffisamment importants, les empêchent de s'engager formellement sur la durée. Un sous-traitant de la filière traditionnelle développe cette argumentation :

*" Ils s'aperçoivent tout d'un coup que tel modèle qu'ils avaient prévu de vendre à 500 exemplaires, ils ont des commandes pour 2000 exemplaires. Ben, 2000 exemplaires, c'est peut-être plus rentable de le faire fabriquer au Maroc. Et donc les 500 exemplaires qu'on devait fabriquer, ils nous disent très rapidement que finalement on ne les fera pas. "* (Tradix)

Ainsi, offrir un produit créatif destiné à une cible étroite n'est pas compatible avec un engagement formel sur la durée auprès de ses sous-traitants.

Par ailleurs, étant donné que les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle n'ordonnent que de petites séries de production, le pouvoir qu'ils détiennent sur leurs sous-traitants est relativement faible. Or, dès lors qu'il y a engagement formel sur la durée, les représailles sont plus difficiles à mettre en œuvre, la menace de sanction économique est moins forte, leur pouvoir diminue. Le fait de ne pas s'engager formellement sur la durée leur permet de faire peser une menace forte de représailles, de rupture de la relation de sous-traitance en cas d'adoption de comportement opportuniste. Tradaz nous explique le caractère essentiel de la flexibilité et de ces menaces de représailles dans les relations avec ses sous-traitants :

*" Les façonniers sont des gens indépendants de nous. Ils ont intérêt à bien bosser quoi (...) Si un façonnier est un peu faible, s'il n'a pas été assez vigilant sur une saison, ben, il est sanctionné tout de suite c'est-à-dire que Pascale (la chef de produit) me dit : "Je ne veux pas bosser avec lui, parce qu'il nous a foiré une série la saison précédente et il y a un truc dans*



*son atelier." Donc on ne va pas bosser avec lui pendant une saison. Et puis après, lui, il revient, il nous dit : "Je sais ce qu'il s'est passé la dernière fois. J'ai corrigé tout ça. Je travaille bien maintenant." Et on recommencera. Mais rien n'est jamais acquis, dans toute production, il faut être extrêmement vigilant. A tout niveau. " (Tradaz)*

Les seuls acteurs de la filière traditionnelle qui s'engagent de manière formelle sur la durée sont les donneurs d'ordres—créateurs qui veulent se protéger de la copie. Ces derniers, lorsqu'ils n'ont pas d'atelier de fabrication en interne, cherchent à avoir au moins un sous-traitant exclusif pour la fabrication des modèles les plus originaux :

*" Pour deux concurrents, avoir le même fabricant, ça ne fait pas plaisir. Si un des deux voit le modèle de l'autre et qu'il se dit : « Ah ! ça c'est pas mal ! ».... Vous savez dans ce milieu, tout le monde se recopie. " (Tradego)*

Certains sous-traitants acceptent des accords d'exclusivité si le partenaire a un chiffre d'affaires croissant depuis plusieurs années, et s'il a acquis une certaine renommée. Il faut qu'ils soient certains que durant la durée du contrat, l'entreprise partenaire ne fera pas faillite. C'est le cas de deux sous-traitants marseillais qui travaillent respectivement pour Traducré et Tradila.

#### **2.2.2.2. L'absence de système de compensation-amende**

De manière générale, adopter une stratégie de faibles volumes n'implique pas la mise en œuvre de dispositifs juridiques constituant une offre ex ante de garantie d'exécution des promesses. L'unique formalité mise en œuvre est une commande datée et signée. Pour s'assurer ex ante que le sous-traitant effectue un travail de qualité-conformité, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle suivent pas à pas le lancement de la production. Un donneur d'ordres, Tradaz, témoigne :

*" Quand on fait un lancement, on envoie un fax signé et tamponné par nous qui spécifie bien par écrit la date à laquelle on a demandé de lancer la production, les conditions, etc. S'il reçoit les fournitures en avance, le façonnier ne lance pas la production avant d'avoir notre accord. Tout le monde est très responsable, on ne joue pas avec les choses des autres. Donc, on avance très prudemment, Quand on dit c'est bon. C'est bon ? Bon, vous êtes d'accord ? C'est bon, tamponnez, signez, on lance la production. "*

C'est seulement lorsque les ordres sont importants que les partenaires ressentent le besoin d'adopter un système d'amende-compensation.

### 2.2.3. Objectifs de " faibles volumes-qualité " et manifestations subjectives de la confiance

Grâce à la relation de confiance qu'ils ont construite, certains donneurs d'ordres arrivent, sans s'engager sur la durée auprès de leurs sous-traitants, à les inciter à investir pour qu'ils réalisent un travail de qualité. L'expérience de Tradiro est révélatrice puisque ce sous-traitant a effectué des investissements en se basant uniquement sur sa confiance dans l'engagement informel de son partenaire sur la durée :

*" Mon parc de machines (spécialisées dans la fabrication de maillots) a coûté à peu près 1 million de francs. Un investissement étalé sur 6-7ans parce que j'avais confiance dans Tradey, je savais qu'il me donnerait du travail pour pouvoir amortir cet investissement. J'ai pris ce risque il y a 10 ans et ça a marché. "*

Par ailleurs, la confiance relationnelle est perçue comme une assurance d'un travail de qualité :

*" Si les façonniers bossent bien, ils créent des liens forts qui sont aussi des liens de sympathie, il faut qu'ils aiment le faire. Généralement, ils nous aiment bien, on leur donne du travail, ils aiment le faire, ils le font bien. Et on revient après vers eux. "(Tradaz)*

De plus, nombre de sous-traitants ont la possibilité de choisir leurs donneurs d'ordres " privilégiés ". Ainsi, lorsque ces derniers perçoivent un intérêt à avoir des relations de longue durée, ils établissent une relation de complicité, cherchent une certaine intimité avec leurs sous-traitants. Ceci afin que les négociations se déroulent dans une bonne atmosphère et qu'aucune des parties n'ait envie de mettre fin à leur relation dès le premier problème rencontré. Dans les petites entreprises, travailler dans un climat de confiance est un élément particulièrement important. Les donneurs d'ordres préfèrent souvent laisser une marge de manœuvre aux sous-traitants avec lesquels ils ont envie de continuer à travailler (ils préfèrent ne pas faire usage d'une autorité trop forte). Prendre des risques en montrant qu'on a confiance est une nécessité pour instaurer une véritable relation et travailler ainsi dans une bonne atmosphère.

Ainsi, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle tiennent à instaurer une relation de confiance avec leurs sous-traitants. Etant donné qu'ils n'ont pas les moyens de manifester de manière objective la confiance qu'ils accordent à leurs sous-traitants, ils manifestent leur confiance de manière subjective en adoptant un comportement loyal sans faille et en investissant du temps dans la résolution de certaines difficultés rencontrées par le partenaire.

Ce comportement permet parfois la construction d'une relation amicale. Autrement dit, ne pouvant mettre en œuvre de dispositifs incitatifs économiques ou juridiques, ils adoptent des dispositifs incitatifs sociaux et organisationnels.

### 2.3.Stratégies concurrentielles des entreprises du Sentier et nature des relations de sous-traitance

Les relations de sous-traitance que l'on rencontre dans le Sentier sont typiquement ce que Baudry (1995) appelle des relations d'autorité, c'est-à-dire des relations exercées dans un cadre hiérarchique rigide (*autorité forte du donneur d'ordres sur le sous-traitant*), avec une répartition stricte des tâches entre firmes (*pas de collaboration au niveau de la production ou de la conception*), une importance du contrôle (*de détection du donneur d'ordres sur le travail du sous-traitant*), et fondées sur une relation essentiellement marchande (*faible rôle de la confiance relationnelle*).

Baudry (1995) présente cinq principales limites à la relation d'autorité :

1. Les contraintes de coûts sont devenues si importantes que l'entreprise doit reconsidérer la coordination interne et externe des activités productives pour améliorer sa maîtrise des coûts ;
2. Les innovations techniques offrent de nouvelles possibilités d'organisation industrielle impliquant une collaboration plus étroite entre donneur d'ordres et sous-traitant ;
3. Le passage à l'ère de différenciation implique une capacité du vendeur à jouer un rôle de conseil, à améliorer le produit au long de son cycle de vie, etc. ;
4. Le sous-traitant ou fournisseur doit être sûr du montant des commandes futures pour mettre en place une politique d'investissement à long terme ;
5. La relation client-vendeur doit être longue pour pouvoir profiter d'un effet d'expérience.

En expliquant comment sont liées la nature des relations de sous-traitance dans le Sentier et les stratégies concurrentielles des donneurs d'ordres, nous montrerons qu'aucun des éléments cités par Baudry (1995) ne correspond au cas des entreprises du Sentier. Nous expliquerons d'abord comment la stratégie influence l'intensité de la collaboration (§2.3.1.) et ensuite comment elle influence le management de la relation de sous-traitance (§2.3.2.).

### 2.3.1. L'absence de collaboration de production

Les stratégies concurrentielles adoptées par les entreprises donneuses d'ordres du Sentier rendent impossible et inutile toute collaboration un peu intense avec leurs sous-traitants. Dans une première section, nous analysons les raisons pour lesquelles les objectifs de coûts couplés à ceux de faibles volumes sont incompatibles avec la construction d'une relation de sous-traitance de type *collaboration de production*. Et ensuite, nous expliquons pourquoi un tel type de relation de sous-traitance ne peut améliorer les performances des entreprises du Sentier.

#### 2.3.1.1. L'incompatibilité entre les objectifs de "coûts-faibles volumes" et la collaboration de production

Un donneur d'ordres peut difficilement demander ou recevoir des conseils de son sous-traitant sur des méthodes de fabrication, s'il a l'habitude d'avoir des négociations à "couteaux tirés" avec lui afin d'obtenir les prix les plus bas. Si être efficace c'est réassortir au plus vite les magasins et obtenir les coûts les plus faibles sur le court terme, la collaboration au niveau de la production ou de la conception, n'est pas nécessaire.

Notre proposition rejoint la remarque de Altersohn (1992) sur l'absence de collaboration intense entre les entreprises françaises tant qu'elles ont poursuivi en priorité un objectif de coûts sur le court terme :

"Pendant plusieurs années, les entreprises françaises durent rechercher en priorité des économies à court terme, ce qui impliquait une réduction drastique du coût de leurs approvisionnements et créait une ambiance peu favorable à l'élaboration d'une politique de partenariat". (p151)

Nous avons souligné dans la présentation de notre terrain, que les relations de sous-traitance étaient le plus souvent de longue durée dans le Sentier comme dans le reste du secteur. Néanmoins, la participation du sous-traitant au choix des méthodes de fabrication ou à l'étape de la conception des produits, est inexistante. Les relations de sous-traitance dans le Sentier sont des relations de subordination pure. L'objectif de minimisation des coûts par les entreprises du Sentier n'est pas atteint grâce à une rationalisation de la coordination externe des activités productives. Seules, les entreprises qui poursuivent des objectifs de coûts, de différenciation et de volumes importants, doivent nécessairement réviser leur mode de coordination des activités productives. Les entreprises du Sentier se contentent de rester des petites entreprises qui ordonnent de faibles volumes de production. Celles qui ont des

objectifs de croissance, quittent la filière type " Sentier " (voir l'exemple de Naf Naf) pour intégrer la filière moderne.

Le fonctionnement des entreprises du Sentier infirme donc les propos de Baudry (1995) qui expliquent qu'une stricte répartition des tâches entre donneurs d'ordres et sous-traitants n'est plus un principe de management efficace notamment parce que " les contraintes de coûts sont devenues si importantes que l'entreprise doit reconsidérer la coordination interne et externe des activités productives pour améliorer sa maîtrise des coûts ". L'étude des entreprises du Sentier permet de préciser que ces propos sont exclusivement valables pour les entreprises qui ont des objectifs de volumes importants.

### *2.3.1.2. L'inutilité de la collaboration de production pour atteindre les objectifs de réactivité et de qualité-esthétique (vs qualité-longévité)*

A l'ère de la différenciation, offrir le produit le moins cher ne suffit plus pour être compétitif. Il faut que le produit ait une caractéristique (autre que son prix) distinctive reconnue et valorisée par les consommateurs. Le donneur d'ordres a intérêt à faire participer son sous-traitant responsable de la phase d'assemblage, à l'acquisition de cet avantage compétitif, dès lors que la qualité d'assemblage est un facteur clé de succès, autrement dit, dès lors que la qualité-longévité est considérée comme une caractéristique distinctive susceptible d'être valorisée par les consommateurs. Or, il a été souligné *supra* que la qualité au sens de longévité du produit fini était secondaire pour les fabricants du Sentier. Les entreprises du Sentier cherchent à se différencier par la qualité-esthétique. Leur objectif est d'offrir un produit " mode " qui peut être rapidement reproduit et livré.

Selon Baudry (1995), le passage à l'ère de différenciation implique une capacité du sous-traitant à jouer un rôle de conseil, à améliorer le produit au long de son cycle de vie, etc. Ici encore, l'étude des entreprises du Sentier permet de préciser les propos de cet auteur en soulignant que parmi les entreprises qui poursuivent un avantage de coûts, seules les grandes entreprises ont intérêt à impliquer les sous-traitants dans le processus de qualité, du fait du passage à l'ère de la différenciation.

Par ailleurs, dans l'industrie de l'habillement, la possibilité nouvelle d'organisation industrielle permise par les innovations techniques, est l'organisation en " just-in-time " des filières où les entreprises partenaires sont à distance (Frigant, 2003). Ces innovations techniques n'améliorent pas l'organisation productive d'entreprises à proximité les unes des autres. De plus, il a déjà été souligné que la nouvelle flexibilité des biens d'équipement ne

concerne pas l'industrie de l'habillement. Ainsi, bien que " les innovations techniques offrent de nouvelles possibilités d'organisation industrielle impliquant une collaboration plus étroite entre donneur d'ordres et sous-traitant " (Baudry, 1995), les entreprises du Sentier conservent leurs parts de marché sans qu'il leur soit nécessaire d'exploiter ces nouvelles opportunités.

### 2.3.2. Objectifs de " coûts-faibles volumes " et absence de manifestations de la confiance

Il est toujours plus agréable de travailler avec ses partenaires dans une atmosphère de confiance. Les dirigeants de PME étant souvent en lien avec les dirigeants des entreprises sous-traitantes, cet élément est souvent pris en compte dans la définition du management des relations externes. C'est seulement dans le cas où l'entreprise donneuse d'ordres a un fort pouvoir de négociation et qu'elle cherche à minimiser ses coûts, qu'elle peut avoir intérêt à affronter ses partenaires en exerçant une pression sur les prix. Dans ce cas, construire une relation de confiance affective n'est pas cohérent avec la maîtrise des facteurs clés de succès du segment sur lequel l'entreprise se positionne.

Dans le Sentier, les donneurs d'ordres perçoivent un intérêt plus grand à mettre sous pression les partenaires plutôt qu'à instaurer une relation de confiance et une atmosphère de travail conviviale. Le fait qu'ils cherchent à atteindre sur le court terme, et de manière prioritaire l'objectif de coûts (que la qualité d'assemblage n'est pas un facteur clé de succès), dissuade les donneurs d'ordres de construire des relations basées sur la confiance et les incite à faire usage d'une autorité forte dans le pilotage technique.

Ce type de donneur d'ordres fait appel à des sous-traitants qui ont des compétences d'assemblage standard. Si le sous-traitant refuse de renouveler une transaction avec un donneur d'ordres parce qu'il ne lui permet pas d'avoir une activité rentable, ce dernier pourra facilement trouver un partenaire alternatif.

L'industrie de l'habillement est une industrie peu capitalistique, particulièrement dans le Sentier où un travail basique est demandé au façonnier. Ainsi, les sous-traitants du Sentier ne perçoivent pas comme un facteur d'amélioration de leurs performances, la mise en place d'une politique d'investissement à long terme, un engagement formel sur la durée de leurs clients ou l'acquisition d'une expérience. De ce fait, les entreprises du Sentier ne vérifient pas les quatrième et cinquième conditions présentées par Baudry (1995) qui dissuadent la mise en œuvre d'une relation d'autorité.

De plus, l'adoption d'une stratégie de réactivité incite à sélectionner les sous-traitants dont les caractéristiques attribuent au donneur d'ordres un pouvoir potentiel important. En

effet, être réactif aux ordres implique une disponibilité totale de la part du sous-traitant et donc lui interdit d'avoir plusieurs clients qui risqueraient de mobiliser ses ressources au moment où il reçoit l'ordre du client " réactif ". Un donneur d'ordres du Sentier, Senting, témoigne :

*" Mes travailleurs à domicile s'engagent contractuellement à ne pas prendre du travail ailleurs pendant la période où j'ai du travail. Moi je m'engage à rien du tout, juste à leur donner suffisamment de travail pour qu'ils n'aient pas besoin de travailler avec d'autres, pour éviter que d'autres gens fassent la même chose que moi et pour aussi ne pas me trouver en panne quand j'ai besoin d'eux. S'ils ont trouvé du travail ailleurs et que je leur donne du travail, c'est trop tard, d'autres vont passer avant moi et ça ne m'intéresse pas ".*

Ainsi, les donneurs d'ordres qui cherchent à atteindre prioritairement un objectif de réactivité, sont incités à sélectionner des sous-traitants sur lesquels ils ont un pouvoir potentiel fort.

Les facteurs de changements énumérés par Baudry (1995), impliquant l'abandon des relations d'autorité entre donneur d'ordres et sous-traitant, ne sont pas ceux qui touchent les petites entreprises du Sentier. En revanche, ces facteurs de changements influencent le management des relations de sous-traitance mis en œuvre par les grandes entreprises du secteur de l'habillement comme celles qui composent la filière moderne.

## 2.4. Stratégie concurrentielle des entreprises " modernes " et nature des relations de sous-traitance

A l'origine du mouvement en faveur du partenariat industriel, de la collaboration de forte intensité, on trouve la prise de conscience de l'efficacité du système japonais, l'adoption de l'organisation en juste-à-temps et l'emploi de la méthode de gestion de la qualité totale.

Ces techniques nouvelles de gestion de la production exigent pour leur mise en œuvre une collaboration beaucoup plus étroite que par le passé entre l'aval et l'amont, qu'ils dépendent ou non de la même entité juridique. Le sous-traitant doit faire preuve, en permanence, d'une flexibilité et d'une vigilance suffisantes pour éviter de provoquer des ruptures d'approvisionnement qui sont intolérables. L'exigence de qualité justifie à elle seule l'adoption de relations de long terme et plus généralement la mise en place d'un partenariat (Altersohn, 1992). L'étude des relations de sous-traitance dans la filière moderne met donc avant le lien qui existe entre la poursuite d'objectifs de " qualité-volumes importants " et un partage des responsabilités entre donneur d'ordres et sous-traitant impliquant une collaboration intense dans une logique rationalisante (§2.4.1.). Le management de ce type de relation de sous-traitance est spécifique. Il apparaît donc aussi un lien entre la stratégie concurrentielle des entreprises " modernes " et d'une part leur choix de manifester la confiance qu'elles accordent à leurs sous-traitants de manière objective (§2.4.2.), et d'autre part leur choix de ne pas centraliser leur pouvoir de contrôle (§2.4.3.).

### 2.4.1. Stratégie de réactivité et partenariat industriel

Un donneur d'ordres qui poursuit des objectifs de réactivité et de volumes importants, recherche un sous-traitant auquel il peut confier d'importantes responsabilités pour pouvoir fonctionner en circuit court et pour éviter les problèmes de malfaçon. Dans la filière moderne, dès le stade de la conception, on attend une collaboration active des spécialistes qui maîtrisent les technologies parce que leur mise en œuvre est routinière. Le rôle des sous-traitants est valorisé puisqu'il leur est demandé de fabriquer non seulement le produit mais aussi la qualité du produit.

Par ailleurs, Altersohn (1992) souligne qu'il est " impossible de "faire du kanban" ou d'utiliser tout autre système de production à flux tendus sans mettre au point une organisation qui soit conçue pour durer pendant une longue période " (p. 149).



Les coûts de l'organisation de la production en juste-à-temps sont notamment générés par l'investissement indispensable dans des systèmes d'échange d'informations compatibles. Une telle organisation implique de développer la communication entre l'aval et l'amont, non seulement, sur le plan de l'information quasi-quotidienne concernant la nature et l'importance des quantités à livrer, mais aussi sur le plan des prévisions portant sur les variations possibles des besoins à satisfaire.

Une entreprise marseillaise de la filière moderne explique que cet investissement important ne se fait qu'à partir du moment où il y a une demande du donneur d'ordres :

*" Nous avons déjà fait des efforts il y a 4 ou 5 ans pour mettre en place le système Allegro et communiquer avec Modan. Ils étaient très intéressés, eux, au départ et puis ils avaient mis ça un peu aux oubliettes. Et là, Modour, bizarrement, est en train de nous redemander si nous sommes intéressés par mettre une station allegro et donc de pouvoir communiquer sur les produits, de pouvoir connaître ici directement les sorties de caisse, de nos produits chez Modour.(...) Nous venons de faire un investissement de 7 ou 800.000 F, en fin de l'année dernière pour faire notre informatique. Ça représente un gros investissement pour une petite entreprise à 40 ou 42 millions de F de chiffre d'affaires. "*

Des ressources techniques, financières et commerciales considérables doivent être mises au service d'une stratégie qui impose des orientations pratiquement irréversibles. De tels investissements nécessaires pour mettre en œuvre l'organisation en juste-à-temps, seront effectifs à la condition que le donneur d'ordres s'engage formellement sur la durée.

Par ailleurs, cet engagement de la part du donneur d'ordres, est la condition *sine qua non* pour que le sous-traitant acquiert une maîtrise de la qualité du produit et profite des gains de productivité qu'il est tenu de réaliser. C'est seulement en contrepartie d'une grande stabilité, que les sous-traitants garantissent une qualité parfaite et participent activement à la recherche des améliorations possibles tant en ce qui concerne la conception des produits que le choix des procédés à mettre en œuvre.

#### 2.4.2. Objectifs de volumes importants et absence de manifestations objectives du pouvoir

Le fait que les donneurs d'ordres de la filière moderne cherchent des partenaires aux compétences étendues et spécifiques, a un impact négatif sur l'intensité du pouvoir potentiel du donneur d'ordres puisqu'il ne peut changer de sous-traitant sans avoir de coût de transfert important. Néanmoins, les menaces de représailles sont rarement équilibrées et le donneur

d'ordres garde le plus souvent un pouvoir sur son sous-traitant qu'il n'a cependant pas intérêt à mettre en acte.

Dans une collaboration de forte intensité, le plus puissant n'abuse pas de l'infériorité du plus faible. Pierre-Yves Barreyre (1968) pense d'ailleurs que les avantages de l'impartition sont tels que le plus puissant a intérêt à adopter ce comportement :

" L'impartition "en tant qu'état d'esprit" est fondée sur l'idée que le partage et la confiance entre deux entités industrielles sont générateurs d'une synergie dont chacun doit tirer profit ".

Les sous-traitants doivent souvent faire face au risque de domination mais elle n'est pas mise en œuvre systématiquement car elle limite l'intensité de la collaboration. Dans une telle collaboration, le partenaire le plus puissant accepte de traiter l'autre à parité, où tout au moins s'abstient d'utiliser un rapport de forces favorable pour en tirer systématiquement avantage par voie autoritaire. Chacun des partenaires est mis en état de s'exprimer, quel que soit le sujet abordé, et son avis est pris en considération. Altersohn (1992) écrit que le partenariat, implique la parité, mais elle n'implique pas l'égalité ou l'identité. Dans la pratique, on constate " une grande variété de situations intermédiaires où la plus faible des deux entreprises bénéficie de ménagements particuliers sans que l'influence du rapport de forces cesse totalement de se faire sentir " (p165).

Les études sur le partenariat dans l'industrie japonaise mettent en avant cette co-existence entre domination des donneurs d'ordres et réciprocité des avantages. Lecler (1991) écrit :

" Ce qui caractérise le système d'approvisionnement des grandes entreprises japonaises est un fort recours à la sous-traitance auprès d'entreprises très dépendantes de leur chef de file (...) L'ensemble des flux, matières, produits, informations et main d'œuvre circule dans cet espace où la domination du plus grand sur le plus petit ne va pas à l'encontre d'une certaine réciprocité des avantages (...) afin qu'une réelle conscience d'appartenance à un groupe d'intérêt commun traverse l'ensemble. "

Les propos de ces auteurs contredisent donc ceux de Brousseau (1993) qui peuvent s'énoncer ainsi : pour qu'une collaboration soit intense, pour que les acteurs soient " incités à maximiser une fonction objectif qui incorpore les objectifs des deux contractants " (p151), il faut que les agents aient un pouvoir de négociation équivalent. " Lorsqu'une coalition est asymétrique, le principal impose un mécanisme de décision stratégique et organisationnelle centralisé " (...) C'est seulement " lorsque les deux actifs sont idiosyncrasiques (*pouvoir de*

*négociation symétrique*) que les agents ont intérêt à mettre en place un mécanisme de pilotage car la cessation de la coopération a un coût. " (p188).

Une collaboration de forte intensité ne peut pas exister si le donneur d'ordres manifeste de manière objective son pouvoir. En mettant en œuvre des dispositifs coercitifs, il ne peut attendre de son sous-traitant qu'il se spécialise pour ses besoins.

Nos propos rejoignent ceux de Hardy et Clegg (1996) selon lesquels :

" la coordination via l'exercice du pouvoir tend moins à mener à la synergie et à la créativité associées aux formes de collaboration davantage fondée sur la confiance."

Altersohn (1992) écrit aussi que " la tendance à l'affirmation du pouvoir et le besoin que chacun éprouve à protéger son territoire nuisent à l'objectivité du dialogue " (p156). " Il est exclu qu'un climat propice à une bonne coopération puisse s'instaurer à la suite d'une simple épreuve de force qui apparaît lorsqu'un donneur d'ordres puissant ne résiste pas à la tentation de subordonner la conclusion de l'accord à l'acceptation de sujétions que l'entreprise la plus faible trouve sans aucun doute excessives " (p159).

#### 2.4.3. Objectif de réactivité et manifestations objectives de la confiance

Adopter une stratégie de réactivité implique d'avoir des sous-traitants exclusifs ou quasi-exclusifs car ils doivent être disponibles au moment où l'aval fait remonter l'information sur le besoin du client final. Altersohn (1992) explique :

" La disparition des stocks intermédiaires et les gains de flexibilité que l'on peut ainsi réaliser ne sont obtenus qu'au prix d'une subordination rigoureuse du fonctionnement des unités d'amont, qu'elles soient ou non intégrées, à la programmation des unités d'aval " (p152).

Autrement dit, la disponibilité des unités d'amont doit être totale pour les unités d'aval. Le sous-traitant se doit de mettre à disposition les équipements nécessaires sans aucune restriction mais avec tous les risques qui peuvent résulter d'un tel engagement. Or, les sous-traitants se montreront disponibles à la condition qu'ils trouvent un avantage réel à travailler avec cette entreprise. Autrement dit, ils accepteront de travailler en juste-à-temps si leurs partenaires partagent équitablement les profits de la transaction et qu'ils s'engagent formellement sur le long terme.

De plus, l'organisation en juste-à-temps couplée à celle de l'assurance-qualité implique des coûts trop élevés pour qu'il soit concevable d'essayer de l'amortir sur quelques opérations isolées. Altersohn (1992) confirme et développe nos propos :

" La généralisation de l'assurance de la qualité oblige à concevoir une organisation telle que chaque responsable d'une opération incluse dans le cycle productif assume lui-même le contrôle de sa production et contribue, dans la limite de ses compétences, à la recherche des améliorations possibles "(p152). " La qualité est devenue l'affaire de tous ceux dont l'intelligence peut être mobilisée en vue de répondre aux attentes du client "(p157). " Le sous-traitant signale les erreurs de conception qu'il peut constater dès lors qu'elles sont susceptibles de compromettre la bonne utilisation du produit qu'il réalise ou de créer un danger pour les tiers " (p172).

Or, ce partage des coûts de l'organisation de la production implique un partage équitable des profits. Sans cette condition remplie, le sous-traitant ne sera pas intéressé pour s'engager sur le long terme et il ne pourra dégager suffisamment de bénéfices pour réaliser les investissements que nécessite une telle organisation.

Les manifestations objectives de la confiance dans la filière moderne ne se traduisent pas par l'absence de contrôle de détection mais par la mise en œuvre d'un contrôle de prévention réalisé par un organisme de certification qualité rémunéré par le sous-traitant. En effet, les donneurs d'ordres de la filière travaillent, le plus souvent, avec des sous-traitants qui ont obtenu la certification qualité ISO 9000. Cette certification implique que le sous-traitant a été contrôlé par un tiers acteur de manière systématique au niveau de ses systèmes de planification et de ses contrôles de la qualité, des processus industriels et des produits, et que cet acteur a vérifié que les conditions sur lesquelles reposent l'assurance qualité sont correctement exploitées et maintenues. Plus précisément, l'entreprise qui souhaite se faire certifier doit démontrer, auprès de l'organisme tiers, que son organisation-qualité, c'est-à-dire " l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité ", satisfait aux exigences spécifiées par la norme ISO 9000 (Charre *et al.*, 1998). Un sous-traitant certifié ISO 9000 rassure ses clients sur la conformité de son organisation à des normes internationales et leur permet d'économiser des coûts de contrôle. Plus exactement, cette organisation implique un transfert des coûts de contrôle du donneur d'ordres vers le sous-traitant qui prend à sa charge le coût de la certification qualité. Ainsi, il y a partage des coûts du contrôle entre les partenaires.

## 2.5. Représentation globale du lien entre stratégie concurrentielle et nature des relations de sous-traitance

Les interprétations des résultats mettent en évidence le lien entre les différentes dimensions des stratégies concurrentielles et celles des relations de sous-traitance. Cinq propositions ont été dégagées :

Proposition 1 : Quelle que soit la stratégie poursuivie par le donneur d'ordres, les manifestations subjectives du pouvoir qui sont des dispositifs coercitifs économiques de coordination, participent à réguler la relation de sous-traitance étant donné le statut du donneur d'ordres qui lui confère, de fait, un pouvoir net relativement important ;

Proposition 2 : L'adoption d'une stratégie concurrentielle mixte (qui consiste à poursuivre les avantages de coûts et de qualité), couplée à des objectifs de volumes, incite le donneur d'ordres à minimiser ses coûts indirects de production et ainsi à nouer des relations partenariales avec ses sous-traitants, en manifestant de manière objective sa confiance *via* la mise en œuvre de dispositifs incitatifs économiques et organisationnels.

Proposition 3 : Une entreprise qui cherche à différencier son produit par la qualité-longévité (dans le cadre d'une stratégie mixte ou de différenciation), adopte un management de la relation de sous-traitance susceptible de déclencher un processus d'apprentissage et d'échanges de compétences qui intensifie la collaboration. Elle a donc tendance à nouer des relations de longue durée avec ses sous-traitants et à faire émerger une confiance relationnelle *via* la mise en œuvre de dispositifs incitatifs économiques, organisationnels ou sociaux ;

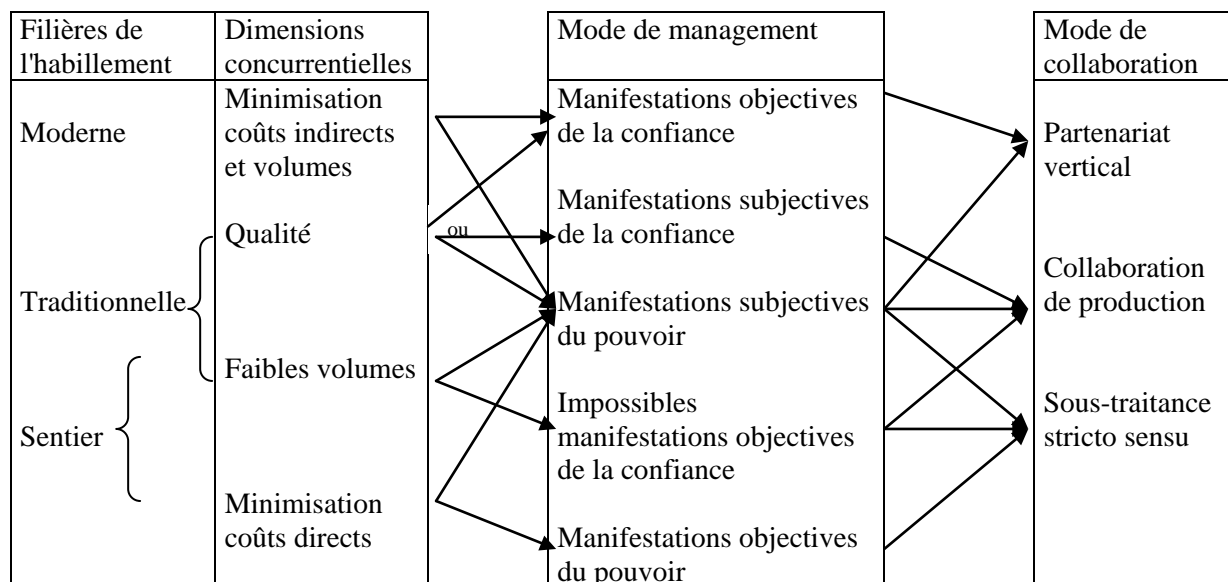
Proposition 4 : Une entreprise qui ne vise pas un marché de taille importante et qui produit de faibles volumes, n'est pas incitée à manifester sa confiance de manière objective *via* la mise en œuvre de dispositifs incitatifs juridiques ou économiques dans la relation de sous-traitance ;

Proposition 5 : Une entreprise donneuse d'ordres qui cherche à minimiser uniquement ses coûts directs de production (dans le cadre d'une stratégie mixte ou de domination par les coûts) a tendance à manifester son pouvoir de manière objective *via* la mise en œuvre de dispositifs organisationnels coercitifs qui sont incompatibles avec la construction de relations de sous-traitance fondée sur la confiance.

Ces propositions sont susceptibles de renforcer l'efficacité des entreprises de l'habillement en les incitant à rendre cohérent leur gestion des relations de sous-traitance avec

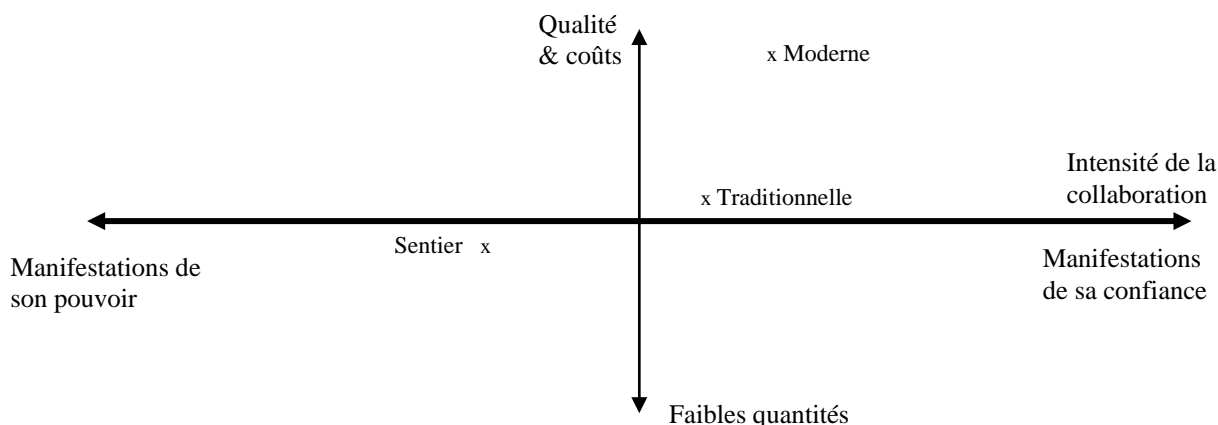
leurs stratégies concurrentielles. Le tableau *infra* offre une récapitulation de ces propositions qui relie des dimensions concurrentielles à des dimensions de la relation de sous-traitance. :

**Tableau 8.6. : Liens entre dimensions concurrentielles et nature des relations de sous-traitance**



Le schéma suivant offre une représentation synthétique et visuelle des différentes manières d'utiliser les dispositifs de coordination dans des collaborations d'intensité variable selon la stratégie concurrentielle adoptée. Étant fondé sur une étude de cas multiples d'un nombre limité et ne provenant d'aucun calcul statistique, ce schéma ne se veut assurément pas une représentation d'une règle qui régit la réalité des relations de sous-traitance. Il présente des hypothèses explicatives qu'il conviendra d'infirmer ou de confirmer par des travaux empiriques de plus grande ampleur.

**Figure 8.12. : Nature des relations de sous-traitance et stratégies des donneurs d'ordres dans les différentes filières de l'habillement**



L'axe de stratégie, en ordonnée, est construit sur la corrélation positive mise en avant *supra* entre les volumes de production et la part du chiffre d'affaires consacrée à l'obtention des avantages de qualité et de coûts. En abscisse, l'axe du mode de management de la relation de sous-traitance représente la corrélation positive entre manifestations de la confiance et intensité de collaboration, toutes deux corrélées négativement avec les manifestations du pouvoir.

Les relations de partenariat apparaissent au sein de la filière moderne parce que la stratégie des acteurs dominants implique de lourds investissements. Combiner la réactivité avec des avantages de coûts et de volumes importants implique d'investir dans des systèmes d'informations électroniques, dans du matériel de production performant et dans des salariés hautement qualifiés, etc. L'hyper compétitivité au sein de la filière moderne a enclenché une course aux dépenses pour améliorer les performances, si la phase d'assemblage est peu capitalistique, toutes les autres phases demandent des investissements colossaux. Ainsi, les acteurs de la filière moderne doivent prendre de plus en plus de risques qu'ils essaient de partager avec les acteurs situés à des stades différents du processus productif. Le seul moyen, pour les donneurs d'ordres, de partager ces coûts est de nouer des relations partenariales avec leurs sous-traitants.

Les petites entreprises de l'habillement de la filière traditionnelle ou du Sentier, occupent des niches dans lesquelles l'intensité concurrentielle est moindre, elles sont positionnées sur des segments qui exigent de plus faibles investissements pour rester compétitifs. Les risques sont donc plus faibles et les entreprises ressentent moins le besoin de les partager avec leurs partenaires. Par contre, une petite entreprise qui choisit la croissance devra inciter ses sous-traitants à investir pour partager le coût de l'amélioration de l'efficacité nécessaire pour gagner des parts de marché. Pour que ces investissements soient effectifs, il faut que ses sous-traitants aient confiance dans la régularité des commandes de cette entreprise sur le moyen ou long terme, il faut donc qu'elle ait acquis une certaine renommée sur le marché et qu'elle ait fait preuve de loyauté.

Un certain nombre de chercheurs ont montré que la réciprocité, l'accent mis sur de bonnes relations interpersonnelles et la coopération fondée sur la confiance procurent le contrôle et la coordination nécessaires au bon déroulement des échanges et améliorent l'efficacité des relations inter-firmes (Larson, 1992). L'étude des entreprises du Sentier invalide la généralisation de telles propositions à la totalité des organisations.

## SYNTHESE CONCLUSIVE

Cette étape finale de notre thèse est le résultat de notre réflexion, de notre mise en perspective des résultats issus de notre enquête de terrain. Elle a eu pour objectif de mettre en avant l'intérêt théorique et managérial de ces résultats. Au fil de cet exposé, nous avons mis en exergue les points suivants :

- Nous proposons de définir l'intensité de la collaboration dans une relation de sous-traitance, à partir de deux indicateurs : le nombre d'étapes auxquelles participe le sous-traitant et l'ancienneté de la relation. Dès lors que le cahier des charges sur lequel le sous-traitant se base pour lancer la production, est rédigé par les deux parties de la transaction et que la relation a une histoire ou s'avère durable étant donné les engagements des parties, nous proposons d'utiliser le terme de collaboration de forte intensité. C'est le cas d'un *partenariat industriel ou vertical*. Dans une *collaboration de production*, le donneur d'ordres rédige seul le cahier des charges mais le sous-traitant conseille ou propose de prendre certaines décisions. Dans une relation de subordination pure, les seuls échanges qui s'opèrent entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, sont la transmission d'instructions et de directives, éventuellement leur contestation.

- Nous distinguons deux dimensions du pouvoir, à savoir ses manifestations qui sont les stratégies d'influence par la contrainte, et son intensité. L'intensité du pouvoir dépend initialement de la structure de répartition des ressources, mais les acteurs peuvent agir dessus en faisant émerger des contre-pouvoirs spécifiques (coalitions, réseaux de partenaires alternatifs). L'intensité du pouvoir des acteurs est donc, respectivement, définie par un pouvoir structurel et un pouvoir relationnel qui se cumulent. Le donneur d'ordres manifeste ce pouvoir de manière objective lorsqu'il omet l'intérêt de son sous-traitant dans la transaction et/ou lorsqu'il met en œuvre des stratégies d'influence coercitives explicites. Lorsque le sous-traitant est convaincu que son donneur d'ordres dispose d'un pouvoir potentiel substantiel sur lui, il est susceptible de modifier son comportement sans que son client n'ait exercé son pouvoir sur lui. Les indicateurs de ces manifestations subjectives du pouvoir sont donc un pouvoir potentiel fort dû à un déséquilibre des dépendances réciproques. Dans notre modèle, le pouvoir est donc une capacité, non systématiquement exploitée de manière explicite, que possède l'acteur dominant de modifier les choix de son partenaire avec ou sans son consentement.



○ Nous distinguons deux dimensions de la confiance que le donneur d'ordres accorde à son sous-traitant, à savoir ses manifestations qui sont les stratégies d'influence par l'incitation, et son intensité. Notre approche du degré de confiance est basée sur le type de définitions qui considère la confiance comme le résultat de l'identification de valeurs et de normes communes aux parties et qui souligne donc l'aspect convention. Dans cette perspective, le degré de confiance qu'un individu accorde à un autre avec lequel il a choisi de coopérer, dépend du degré de connaissance de l'autre et du degré de concordance avec ses propres valeurs et normes. Nous considérons que le donneur d'ordres peut manifester sa confiance de manière objective de deux façons différentes : soit il se met de manière évidente en position de vulnérabilité, c'est-à-dire qu'il n'a pas, *a priori*, de moyens de se défendre du risque d'opportunisme parce qu'il n'est protégé par aucun dispositif coercitif, qu'il soit juridique, organisationnel ou économique ; soit il met en œuvre des dispositifs incitatifs économiques, juridiques ou organisationnels. Le donneur d'ordres manifeste de manière subjective la confiance qu'il accorde à son sous-traitant en mettant en œuvre des dispositifs sociaux de coordination qui sont des signes envoyés par le donneur d'ordres et interprétés par le sous-traitant. Le fait que la confiance ne soit pas le mode de gouvernance de la relation, c'est-à-dire le fait que cette dernière ne soit pas régulée exclusivement par des dispositifs incitatifs et que le donneur d'ordres mette en œuvre certains dispositifs coercitifs, ne signifie pas que la confiance entre les partenaires est faible. Lorsque les enjeux de la transaction sont trop élevés, le simple recours à des dispositifs incitatifs peut être considéré comme une preuve d'incompétence. La confiance du sous-traitant dans son donneur d'ordres constitue une capacité, non systématiquement exploitée, de mettre en œuvre au sein de la relation un contrôle invisible, d'exercer de manière peu perceptible une influence créatrice d'ordres. La confiance étant limitée, l'efficacité des dispositifs incitatifs de coordination est elle aussi limitée et souvent elle doit être complétée par la mise en œuvre de dispositifs coercitifs de coordination économique, juridique ou organisationnel.

○ Si (A) cherche à instaurer la confiance dans sa relation avec (B), il doit donner, de manière transitoire, un pouvoir potentiel à (B) en augmentant sa propre dépendance vis-à-vis de (B). La confiance se renforce dans un processus de don/contre-don ou dépendance/contre-dépendance. Un don met en position de vulnérabilité le donateur (A) qui est le *trustor*, c'est-à-dire celui qui accorde sa confiance. Il effectue ce don parce qu'il espère en retour recevoir un contre-don. Autrement dit, (A) fait un don pour inciter (B) à accepter de se rendre, lui aussi, plus vulnérable en se rendant plus dépendant de (A). La conceptualisation

de la confiance dans notre modèle des relations de sous-traitance, fait apparaître la confiance accordée à (A) comme une capacité d'influence par incitation sur le comportement de (B).

- La confiance et le pouvoir constituent les fondements de la relation. Dans une relation fondée sur le pouvoir, c'est-à-dire dans une relation qui est régulée par les manifestations, objectives ou subjectives, du pouvoir du dominant, il n'y a pas réciprocité des dons. Dans une relation fondée sur la confiance, c'est-à-dire dans une relation régulée par les manifestations de la confiance, la réciprocité des dons diminue le déséquilibre dans les interdépendances réciproques. La confiance ou le pouvoir peut être considéré comme le mode de coordination lorsque respectivement les manifestations de la confiance ou du pouvoir sont nettement plus nombreuses que les manifestations du pouvoir ou de la confiance. Si la relation est gérée de telle manière qu'il est difficile de distinguer la prédominance des manifestations de la confiance ou du pouvoir, il s'agit d'une relation dite " hybride ". On peut donc représenter les relations de sous-traitance sur un unique continuum -- relation fondée sur la confiance-relation fondée sur le pouvoir -- le long de l'axe déséquilibre des dons.

- Le pouvoir qui se manifeste de manière objective *via* la mise en œuvre de dispositifs coercitifs organisationnels ou l'absence de dispositifs incitatifs, réduit la confiance potentielle entre les parties. Par contre, le pouvoir qui se manifeste de manière subjective, agit dans les relations de manière complémentaire à la confiance pour dissuader d'adopter un comportement opportuniste. Ainsi, détenir un pouvoir net sur son partenaire favorise la coopération de ce dernier (supprime l'opportunisme), mais toutes manifestations objectives de ce pouvoir *via* la mise en œuvre de dispositifs coercitifs organisationnels ou l'absence de dispositifs incitatifs, limitent l'intensité de la collaboration. Ainsi, si le donneur d'ordres veut favoriser les dons et contre-dons et les synergies avec son partenaire, il faut qu'il évite de mettre en œuvre de tels dispositifs de coordination qui risquent de détériorer la confiance potentielle entre les partenaires.

- Plus l'intensité de la collaboration est forte et plus le donneur d'ordres a intérêt à manifester sa confiance pour influencer le comportement de son sous-traitant, c'est-à-dire moins le donneur d'ordres a intérêt à manifester son pouvoir de manière objective. Plus la collaboration est intense, plus la confiance potentielle joue un rôle important pour coordonner les co-contractants. Si la confiance structurelle est faible, les acteurs tenteront de faire émerger une confiance relationnelle ou contractuelle.

- Le terme de pouvoir est un terme flou et polymorphe (Crozier et Friedberg, 1977) comme le terme de confiance (Guibert, 1999b). En analysant leur rôle respectif dans les relations entre donneur d'ordres et sous-traitants marseillais, nous espérons participer à rendre

moins flou et polymorphes ces concepts. De plus, notre représentation globale du lien entre intensité de collaboration, confiance et pouvoir, constitue un modèle simple du management de la relation de sous-traitance permettant de décrypter des données complexes et plus particulièrement permettant de décrypter le management des relations de sous-traitance hybrides qui empruntent des caractéristiques à la fois aux relations de subordination pure et aux relations partenariales. Cette représentation de la non-discrétion des modes de coordination constitue une nouvelle conceptualisation du mode de coordination.

- Les dispositifs de coordination étant des manifestations du pouvoir ou de la confiance, le modèle que nous proposons de la gestion des relations de sous-traitance décrit comment tous ces dispositifs interagissent. De nombreux auteurs reconnaissent l'enchevêtrement entre les différents dispositifs de coordination (Brousseau, 1996, 2001 ; Bradach et Eccles, 1989 ; Froehlicher, 2000), ou mettent en évidence la complémentarité entre l'ensemble de ces dispositifs (Baudry, 1995 ; Lepers, 2003). Certains étudient l'influence mutuelle entre certains dispositifs comme le contrôle et la confiance (Brulhart et Favoreu, 2003) ou le contrat et la confiance (Brousseau, 1996). Mais jusqu'à présent, aucun auteur n'a tenté, à notre connaissance, d'expliquer l'influence mutuelle entre l'ensemble des dispositifs de coordination. Du point de vue théorique, notre approche de la gestion des relations inter-entreprises nous semble donc novatrice.

- A chacun des groupes stratégiques identifiés dans l'industrie marseillaise de l'habillement correspond un type de relation de sous-traitance qui lui est spécifique et qui lui permet d'être efficace :

- Parce que les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle poursuivent les objectifs de qualité et de volumes faibles, ils nouent des relations de type *collaboration de production* avec leurs sous-traitants, impliquant un mode hybride de coordination dans lequel les manifestations de la confiance cognitive et affective sont aussi importantes que les manifestations du pouvoir ;

- Parce que les entreprises du Sentier poursuivent des objectifs de coûts et de faibles volumes, elles nouent des relations de subordination pure avec leurs sous-traitants fondées sur le pouvoir ;

- Parce que les donneurs d'ordres de la filière moderne poursuivent des objectifs de réactivité et de volumes importants, ils nouent des relations partenariales avec leurs sous-traitants, fondées sur la confiance contractuelle et cognitive.

Ce dernier chapitre constitue simultanément un aboutissement face aux questions de recherche posées et un tremplin par les multiples pistes de recherche qu'il suggère.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le désir d'accomplir cette thèse découle originellement d'une volonté de comprendre et de décrypter les relations de coopération entre entreprises. Cette question pourtant abordée largement dans la littérature reste mal connue voire énigmatique car pleine de complexités. Après un long chemin fait de réflexions, d'interrogations, de doutes mais aussi d'enthousiasme, nous livrons ici le fruit de notre travail. Nous avons cherché à analyser la manière dont les donneurs d'ordres construisent leur relation avec leur sous-traitant par le biais de l'étude de l'industrie marseillaise de l'habillement.

Nous pensons que cette recherche est porteuse d'intéressantes contributions théoriques, méthodologiques et pragmatiques. Ces contributions découlent du caractère novateur de cette recherche. En effet, c'est la première fois, à notre connaissance, qu'une recherche doctorale analyse les relations de sous-traitance en adoptant une approche systémique.

En conclusion, nous voulons souligner et développer ce triple intérêt de notre travail qui porte en lui-même, bien évidemment, ses limites. Les dernières lignes de ce travail concerne les voies de recherches futures qu'il ouvre.

### Intérêt théorique

Par rapport aux travaux théoriques sur les relations de sous-traitance, nous considérons que notre recherche présente un double intérêt lié, d'une part à notre modèle des relations de sous-traitance, et d'autre part à notre explication du lien entre stratégie concurrentielle et mode de relation de sous-traitance.

Le premier apport théorique de cette recherche consiste en l'éclairage porté sur l'analyse des modes de relations de sous-traitance et sur les caractéristiques des relations hybrides qui ne sont ni des relations de subordination pure, ni des relations partenariales. Le modèle que nous proposons est le résultat de nos efforts, d'une part pour aller au-delà d'un simple constat sur l'inscription des différents modes de relations de sous-traitants sur des continuums, et d'autre part pour construire un modèle présentant d'autres choix dans la

construction de relations avec son environnement immédiat que celui entre stratégie d'affrontement et stratégie de coopération. Notre recherche constitue donc une avancée par rapport aux approches binaires et simplificatrices du mode de management des relations de sous-traitance. Notre réflexion participe à caractériser et à rendre moins énigmatique la notion de relation hybride grâce aux conceptualisations que nous proposons d'intensité de collaboration, du pouvoir et de la confiance, qui autorisent une approche compréhensive de la façon avec laquelle ces éléments s'articulent entre eux pour définir le mode de management de la relation de sous-traitance.

Le deuxième apport théorique de cette recherche réside dans la compréhension du lien causal entre le management des relations de sous-traitance des entreprises de l'habillement et leur stratégie concurrentielle. Elle présente les raisons pour lesquelles le donneur d'ordres construit la relation avec ses sous-traitants selon les sources d'avantages compétitifs qu'il exploite. Le management des relations de sous-traitance est un des moyens par lesquels une firme cherche à atteindre ses objectifs stratégiques. Ces moyens sont tous liés les uns aux autres car la réussite provient de la cohérence entre tous les composants de la stratégie et entre la stratégie et l'environnement fluctuant dans lequel se situe l'entreprise. Si on accepte le postulat selon lequel il n'y a pas de stratégie d'entreprise absolument supérieure, de "*one best way*", alors il n'y a pas non plus un mode de relation de sous-traitance supérieur aux autres.

Notre proposition principale a pour rôle de "donner à comprendre" la réalité des acteurs étudiés. Elle a une portée limitée puisque notre étude empirique concerne un petit nombre d'entreprises, mais nous espérons qu'elle sera testée à un niveau général et acquerra ainsi le statut de loi.

### Intérêt méthodologique

Dans ce travail, nous montrons la capacité des outils conceptuels que nous avons utilisés pour l'analyse des stratégies concurrentielles et du management des relations de sous-traitance, à offrir une représentation fine de la réalité. Pertinentes dans leur construction, nous pensons que nos grilles d'analyse peuvent aider à mieux caractériser les diverses formes de relations interentreprises et de stratégies concurrentielles existantes.

La grille d'analyse des relations de sous-traitance que nous avons construite permet de décrypter les modalités des relations hybrides. Elle constitue un outil simple pour comprendre une réalité complexe, et particulièrement pour appréhender la complémentarité et l'interaction entre le pouvoir et la confiance ou le formel et l'informel.

La grille d'analyse des stratégies de compétition que nous avons utilisée met en avant l'intérêt de la notion de " dimensions concurrentielles " (Campbell et Hunt, 2000) pour saisir les différences fines mais déterminantes entre les entreprises.

Un autre apport méthodologique de cette recherche est attaché à la mise en évidence de l'intérêt d'adopter une approche en terme de filière parce que le management de l'ensemble des entreprises qui compose une filière est guidé par le besoin économique qu'elle cherche à satisfaire. Malgré son indépendance juridique, l'efficacité de l'entreprise dépend d'elle-même mais aussi de sa présence dans le cadre, plus large, de système d'acteurs.

### Intérêt pragmatique

Les grilles d'analyses que nous proposons peuvent servir de guide de repérage aux entreprises donneuses d'ordres, et plus généralement aux entreprises nouant des relations avec d'autres entreprises. Elles constituent un outil de gestion des stratégies concurrentielles et relationnelles. Notre travail incite les entreprises à se poser la question suivante : Est-ce que le mode de relation que j'ai choisi avec mon sous-traitant est cohérent avec ma stratégie concurrentielle ?

Ainsi, nous pensons que ce travail donne des clefs pour renforcer l'efficacité du management des relations de sous-traitance et donc des stratégies.

Par ailleurs, en montrant les limites de l'intérêt du partenariat vertical, notre objectif est de donner la possibilité aux opérateurs, chargés par les institutions publiques, de " créer " la coopération entre PME, de repérer, à partir de l'analyse de leur stratégie, les entreprises susceptibles d'être sensibilisées par de telle démarche.

## Les limites de la recherche

De notre point de vue, les limites de la recherche tiennent essentiellement à la démarche d'échantillonnage qui a été entreprise. Le fait de n'observer que l'industrie marseillaise de l'habillement, limite le nombre de cas étudiés particulièrement pour la filière moderne.

La validité externe (Royer I. et Zarlowski P., 2003), qui concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différentes de la recherche, est donc limitée.

La validité interne est aussi diminuée par le fait que l'échantillon étudié n'est pas suffisamment représentatif de la population pertinente pour l'étude, les différents types d'acteurs composant cette population étant apparus dans une phase ultérieure à la sélection des éléments de l'échantillon. Le manque de données ne permet donc pas une application parfaite de notre cadre conceptuel à l'ensemble de la population pertinente pour notre objet de recherche. Choisir une population parfaitement pertinente aurait impliqué de recueillir de nouvelles données sur un nouveau terrain d'enquête. Nous avons estimé que l'écart entre les conditions " idéales " et les conditions réelles ne remet pas en question la cohérence globale de notre projet de recherche : notre thème de recherche reste pertinent et les conclusions formulées à partir des données analysées s'avèrent satisfaisantes. Nous n'avons donc pas jugé nécessaire de modifier l'architecture de notre recherche.

Par ailleurs, nous avons choisi d'appréhender de manière globale les relations de sous-traitance. Dans cette perspective, il est probable que le nombre d'entretiens réalisés sur certaines catégories du management des relations a été insuffisant pour saisir les multiples facettes de relations souvent marquées par le sceau de la complexité. Néanmoins, il nous semblait incontournable de repérer les caractéristiques générales de la relation de sous-traitance avant de les analyser de manière plus approfondie.

En ce sens, si cette thèse s'achève aujourd'hui, elle ne constitue pas pour autant une fin en soi. Nous la considérons davantage comme une étape vers de nombreuses recherches à venir sur les relations inter-entreprises.

## Les voies de recherches futures

Consécutivement aux réflexions menées dans ce travail, de nombreuses pistes de recherche s'offrent à nous. Nous abordons dans ces dernières lignes quelques unes d'entre elles.

Certains résultats de la recherche méritent d'être enrichis par des entretiens supplémentaires. Pour répondre à cette nécessité, nous comptons engager dans les mois à venir une nouvelle phase d'interviews qui viendraient étoffer nos données auprès de trois types de personnes :

- Toutes les personnes rencontrées afin de confronter la perception de leur propre relation de sous-traitance à celle des autres entreprises de leur filière mais aussi à celles des autres filières ;
- Des entreprises appartenant à une quatrième filière dans l'habillement qui nous est apparue à la fin de notre travail : elles se positionnent sur le segment très bas de gamme et distribuent leurs produits sur le marché aux puces qui se situe le long de l'autoroute du Littoral et sur le marché du soleil. Ce positionnement concurrentiel spécifique, nous laisse penser qu'il existe un quatrième type de relation de sous-traitance ;
- Des entreprises de la filière moderne et du Sentier localisées à Paris, Lyon, Roubaix ou Roanne....

Enfin, nos propositions principales sur le lien entre stratégie et nature des relations de sous-traitance et sur le lien entre l'intensité de collaboration, la confiance et le pouvoir doivent être confirmées ou infirmées à travers des recherches complémentaires que nous pourrions mener en collaboration avec un statisticien.

Ainsi, bien que cette thèse reflète l'aboutissement de plusieurs années de travail, nous la considérons davantage comme une clef d'entrée sur un vaste programme de recherche dont, seuls, quelques éléments ont été esquissés dans cette conclusion.



## BIBLIOGRAPHIE

### A

Abecassis C. et Benghozi P.J., 1998, « Nouvelles technologies et réorganisation des filières industrielles : le cas de l'habillement » ; *Système d'information et management* 4(2).

Abecassis-Moedas C., 2003, "IT Characteristics and industry structure : Lessons from EDI development in the clothing industry", 8ème colloque de l'AIM, 21 et 23 mai, Grenoble.

Abell D.F., 1980, *The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice-Hall, Chap. 1, 2, 7.

AFAQ AFNOR Certification, "ISO 9001 : 2000", plaquette d'information concernant ce service de certification offert par l'AFAQ consultée sur <http://www.afaq.org>

Akerlof G., 1970, "The markets for "Lemons" : qualitative Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, vol 84, p488-500

Alchian A.A. et Woodward S., 1988, « The firm is dead, long live the firm – A review of Oliver E. Williamson's the E. », *Journal of economic literature*, XXVI, mars, pp65-79.

Allard-Poesi F., et Maréchal C.G., 2003, « Construction de l'objet de la recherche », dans Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Altersohn C., 1992, *De la sous-traitance au partenariat industriel*, Ed. L'Harmattan, Coll. Dynamiques d'entreprises.

Amboise (d') G. et Muldowney M., 1988, « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Review*, 13(2), pp 226-240.

Amboise (d') G., 1990, « Proposition d'une grille de classification pour l'identification de la logique stratégique des petites et moyennes entreprises », *Revue P.M.O.*, Volume 6, n°1.

Anderson J.C. et Narus J., 1984, « A Model of the Distributor Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 48, pp 62-74.

Angot J. et Milano P., 2003, « Comment lier concepts et données », Chapitre 7 de Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> Ed. Dunod.

Aoki M., 1986, "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, vol. 76/5, p971-983.

Aoki M., 1988, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge university Press.

Arrow K., 1984, *The Economics of Information*, Collected Papers IV, Basil Blackwell, 1984.

Arthuis J., 1993, *Les délocalisations et l'emploi*, Ed. d'Organisation.

Atkinson J., 1985, « Flexibility, uncertainty and manpower management », report of a study conducted under the Co-operative Research Program of the Institute of Manpower Studies, Brighton, UK, University of Sussex.

Axelrod R., 1992, *Donnant- donnant; théorie du comportement coopératif*, O. Jacob, Paris (Ed. Origine : 1984)

## B

Baier, A., 1986, « Trust and antitrust », *Ethics*, 96, 231-260.

Baillette P., 2000, *L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Baker T., 1999, *Doing Well by Doing Good : The Bottom Line on Workplace Practices*, Washington, D.C., Economic Policy Institute.

Barney J.B. & Hansen M.H., 1994, « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp 175-190.

Barreyre P-Y., 1968, *L'impartition politique pour une entreprise compétitive*, Hachette.

Baudry B., 1995, *L'Economie des relations inter-entreprises*, Ed. La Découverte, Coll. Repères, Paris.

Baudry B., 1992, « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, vol. 43, n°5, septembre, pp. 871-894.

Bayle N., *Les Echos* du 11/01/2005 et du 31/12/2004

Becattini G., 1979, "Industrial Sectors and Industrial Districts: Tools for Industrial Analysis", *European Planning Studies*, Vol. 10, pp. 483-493.

Beccattini G., 1990, "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion" in Pyke, Sengenberger and Beccattini (Eds), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies, pp37-51

Becker B.E. et Huselid M., 1998, « High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101, Stanford, CT, Jai Press.

Benko G., Lipietz A., 2000, *La richesse des régions. Pour une géographie socio-économique*, P.U.F., Paris.

Bernardi M., Bessy C., Chaserant C., Eymard-Duvernay F., Marchal E., 2003, *Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail*, Rapport de recherche du CEE, juillet.

Billiotet K., 1999, *Les déterminants de l'intégration et de la quasi-intégration verticales : une application à la filière habillement-distribution française*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I.

Blanchot F., 1997, « Modélisation du choix d'un partenariat », *Revue Française de Gestion*, juin-août 1997, n°114

Boltanski L. et Thévenot L., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

Bouquin H., 1994, « Contrôle », in Simon Y. et Joffre P. (coord), *Encyclopédie de Gestion*, Tome1.

Bourdieu P., 1984, *Questions de Sociologie*, Les Editions de Minuit.

Boyer R., 1998, « Hybridation et modèle productif : géographie, histoire et théorie », in les Actes du Gerpisa, n°24, décembre.

Bradach J.L. et Eccles R.G., 1989, « Price, authority and trust », *Annual Review of Sociology*, 15, pp97-118.

Bréard P. et Tallévi C., 2004, *Les façonniers de l'habillement*, décembre, Dossier sectoriel du SESSI. Consulté sur :  
<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/habillement04.pdf>

Brousseau E., 1989, « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », *Revue Française d'Economie*, Vol/N° IV-4, automne, pp 125.

Brousseau E., 1993, *L'Economie des Contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Presses Universitaires de France.

Brousseau E., 1996, "Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises", Chapitre 1 de J.L. Ravix (coord.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Edition.

Brousseau E., 2001, « Confiance ou contrat, confiance et contrat », In Aubert F. et Sylvestre JP. (Eds), *Confiance et rationalité*, Versailles : INRA Editions, Les Colloques, 97.

Brousseau E., Geoffron P. et Weinstein O., 1997, " Confiance, connaissances et relations inter-firmes ", in B. Guilhaon, P. Huard, M. Orillard et J.B. Zimmerman (Sous la direction de), *Économie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan.

Brulhart F., Favoreu C., 2003, «Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la

confiance au travers du courant « intégratif » », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Brusco S., 1982, "The Emilian model: productive decentralisation and social integration.", *Cambridge journal of economics* 6: 167-184.

Buckley P.J. et Casson M., 1988, « A theory of cooperation in international business », In F.J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business* (pp. 31-53). New York: Lexington Books.

## C

Cacères C., 2000, "Un district vigoureux dans une économie en détresse : le miracle Gamarra ", in Benko et Lipietz (2000)

Cadotte E.R & Stern L.W, 1979, "A process model of interorganizational relationships in marketing channels", *Research in Marketing*, CT JAI press , p 127 – 159.

Cahuc P., 1993, *La Nouvelle Microéconomie*, La Découverte, coll. Repères, Paris. Cité par B. Baudry.

Campbell-Hunt C., 2000, «What have we learned about generic competitive strategy ? A metaanalysis», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°2.

Cappelli P. et Neumark D., 2001, «Do 'high performance' work practices improve establishment-level outcomes?», *Industrial and Labour Relations Review* (Cornell University), vol. 54, n° 4 juillet, pp. 768 et 769.

Capet M., "Sous-traitance", *Encyclopédie de Gestion Tome 3*, 1997.

Carper W.B. et Snizek W.E., 1980, "The nature and types of organizational taxonomies : an overview", *Academy of Management Review*, vol. 5, n°1, p. 65-75.

Catin M., 1994, "Externalités", Contributions à l'*Encyclopédie d'Economie Spatiale*, sous la dir. de J.P. Auray, A. Bailly, P.H. Derycke et J.M. Huriot, Economica, Paris.

CTCOE, Centre Textile de Conjoncture et d'Observation Economique, 2003, *La lettre du CTCOE*, Paris,.

Centre Textile de Conjoncture et d'Observation Economique, 1996, *Le guide du textile et de l'habillement*, Paris, CTCOE.

Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg, 2006, *Etudes de marché sur l'habillement*, consulté sur <http://www.cc.lu>.

Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure*, New York, Doubleday.

Chaponnière J.R., « Les enjeux du textile et de l'après textile pour les PSM », Conférence Femise, déc. 2003, Marseille.

Charre B.T., Fazio G., Grenard A., « Les Normes ISO 9000 et le partenariat industriel », *Le 4 pages du SESSI*, n°88 – mars 1998.

Charreaux G., 1990, « La théorie des transactions informelles : une synthèse », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n°15, mai, p.137-161.

Chiapello E., 1996, « Les typologies des modes de contrôle de leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n°2, pp51-74.

Ciborra C. U., 1990, "Alliances as learning experiments: Cooperation, competition and change in high tech industries", In Mytelka L.K. (eds). *Strategic partnership, State, firms and international competition*, Pinter Pub, London.

Coase R., 1987, « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, Vol II/1, pp133-163. (ed originale : 1937)

Commission technique de la sous-traitance, 1987, *Livre Blanc sur le Partenariat*, ed. AFNOR, Gestion Diffusion Eyrolles.

Coriat B., 1990, "L'atelier et le robot"; *Christion Bourgeois*, Paris. Cité par Llerena et Cohendet, 1992.

Courault B. et Parat E., 2000, « Les PME de l'habillement à Roanne et Cholet. Une dynamique à rebours de l'histoire », in *Les dynamiques de PME, Approches internationales*, Courault B., Trouvé P. (sous la dir. de), 2000, Paris, PUF, collection des Cahiers du CEE.

Courault B., 2005, « Les PME de la filière textile-habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations », *Revue de l'IRES* n°47 – 2005/1.

Crozier M. et Friedberg M., 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

## D

Dahl R.A., 1957, « The Concept of Power », *Behavioral Science*, Vol. 2, p. 201-215.

David A, Hatchuel A. et Laufer R. (eds), 2001, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert.

Denzin N.K. & Lincoln Y.S., 2000, "Introduction : entering the Field of Qualitative Research", In Denzin N.K., Lincoln Y.S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks CA, Sage, 2ème éd..

Desreumaux A., 1993, *Stratégie*, Dalloz.

Deustch, M., 1958, « Trust and Suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.

Deutsch M., 1962, "Cooperation and trust: some theoretical notes", *Nebraska Symposium on Motivations Proceedings*, 275-320.

Direction des biens de consommation, 2003, *La filière industrielle de l'habillement au Québec: Enjeux, tendances et perspectives de développement*, consulté le 30/04/2004 sur le site Internet suivant : <http://www.mic.gouv.qc.ca>

Donada C., 1997, "Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat", *Revue Française de Gestion*, Juin – Juillet – Août.

Doney P.M. and Cannon J.P., 1997, « An examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, April, pp35-51.

Dore R., 1983, "Goodwill and the Spirit of Market Capitalism", *The British Journal of Sociology*, vol. XXXIV, n°4, pp459-482. Cité par Baudry (1995)

Duchesne Ch., 1991, "Les stratégies inter-entreprises : processus décisionnel, motifs et efficacité", *Cahiers de recherche, ERESTRATE*, IAE de Nancy II, 3 juin.

Dumoulin R. et Martin A., 2003, "Une approche exploratoire de l'externalisation de la R&D : vers une modélisation des paramètres nécessaires", *Les Cahiers de Recherche du CLAREE*, Avril.

Dumoulin R., Meschi P.-X., Uhlig T., 2000, « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises – étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 2, juin.

Dumoulin R., 1997, « Marché, bureaucratie et clan dans les réseaux stratégiques », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 3, vol.2, septembre.

Dumoulin R., 1996, *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels : Une recherche exploratoire*, Thèse de Doctorat, IAE de Lille.

Dwyer F.R., Walker O.C., 1981, « Bargaining in an Asymmetrical Power Structure », *Journal of Marketing*, vol. 45, Winter, pp 104-115.

Dyer, J.H., 1997, "Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.

## E

Eccles, 1981, "The Quasifirm in the Construction Industry" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 335-357. (Cité par Ménard 2004)

El Oualidi N., Vaesken P., 2000, « L'entreprises et son territoire dans le cadre d'un système productif localisé : le cas de la cité de l'initiative », *Colloque CIFPME*, Lille.

Emerson, R., 1962, Power Dependence Relations, *American Sociological Review*, vol 27, february, p31 – 41.

Emery F.E. et Trist E.L., 1964, «La trame causale de l'environnement des organisations», *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 337-350.

Ernst & Young / DATAR, 2005, *Etude relative à l'implication des PME et des SPL dans les pôles de compétitivité*, décembre, consultable sur le site [www.diact.gouv.fr](http://www.diact.gouv.fr)

E.T.D. (Entreprises, Territoires et Développement), 2001, *Faire ensemble plus, mieux, plus vite par les Systèmes Productifs Locaux et les coopérations interentreprises*.

Eymard-Duvernay F., 1989, "Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Economique*, 40, 2, 329-359.

Eymard-Duvernay F., 1994, « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », In Orléan A. (ed), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

## F

Favereau O., 1989, « Marchés internes, Marchés externes », *Revue Economique*, vol. n°40-2, mars, p.273.

Filser M. , 1989, *Les canaux de distribution*, Vuibert, Paris, 256p.

Fiol C.M., O'Connor E.J. and Aguinis H., 2001, "All for One and One for All ? The Development and Transfer of Power Across Organizational Levels", *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, pp224-242.

Foucault M., 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Seuil.

Fouquin M., Morand P., Avisse R., Minvielle G. et Dumont P., 2002, *Mondialisation et régionalisation : le cas des industries du textile et de l'habillement*, Centre d'études prospectives et d'informations internationales, Document de travail n°2002-08, septembre.

Fourcade C., 1991, *Introduction*, in C. Fourcade (dir) *Petite Entreprise et Développement Local*, ed. ESKA.

Frazier G.L. & Rody R.C., 1991, "The Use of Influence Strategies in Interfirm relationships in Industrial Product Channels", *Journal of Marketing*, vol. 55, January.

Friedberg E., 1993, *Le Pouvoir et la Règle*, Editions du Seuil.

Frigant V., 2003, "Défection et prise de parole dans les relations verticales inter-firmes : propositions pour une transposition du modèle d'Hirschman", *Cahiers n°2003-4 du GRES*.

Froehlicher T., 2000, « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin*.

Frost W. et Thiétart R.A., 1981, « Des stratégies pour les secteurs en déclin », *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1981, p. 2-12.

## G

Gaffard J.L., 1990, *Economie Industrielle et de l'Innovation*, Dalloz, cité par Colletis et Pecqueur (1993).

Galbraith C., et Schendel D., 1983, « An empirical analysis of strategy types », *Strategic Management Journal*, vol. 4, n°2, p. 153-173.

Gambetta D. (Ed.), 1988, *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell.

Ganesan S., 1994, Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, April, 1-19.

Garvin D., 1987, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, novembre- décembre.

Giddens A., 1994, *Les conséquences de la modernité*, Paris, l'Harmattan (Edition originale anglaise : 1990). Cité par Thuderoz, 2003, "Introduction au propos : la confiance en question", In Mangematin V. et Thuderoz C. (dir), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Edition CNRS.

Giordano Y., « Décision et organisations : Quelles rationalités ? » *Economie et Sociétés*, Série Sciences de Gestion n°17, avril 1991, pp161-194.

Glaser B.G. et Strauss A.L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for qualitative research*, New York, Aldline de Gruyter cité par Mbengue A. et Vandangeon-derumez I. (2003)

Goldberg V.P., 1976, « Towards an expanded theory of contracts », *Journal of Economics issues*, 10, pp45-61.

Goold M. & Campbell A., 1987, *Strategies and Styles : The Role of the Center in Managing Diversified Corporations*, New-York : Blackwell. Cité par Loilier T. et Tellier A., 2004.

Granovetter M., 1985, « Economic Action And Social Structure : the Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp. 481-510.



Granovetter M., 1992, « Problems of Explanation in Economic Sociology », in Nohria N. et Eccles R.G., *Networks And Organizations : Structure, Form, And Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Granovetter M., 1994, « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

Granovetter M., 2002, « A Theoretical Agenda for Economic Sociology » in Guillen M., Collins R., England P. and Meyer M. (eds), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, Russell Sage Foundation, New York, pp. 35-59.

Grau F.M., 1996, *Les Industries de l'Habillement*, Ed. PUF, Coll. Que sais-je ? n°3130.

Green N., 1998, *Du Sentier à la 7<sup>ème</sup> Avenue. La Confection et les Immigrés. Paris – New-York 1880-1980*, Ed. du Seuil.

Grout P., 1984, "Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts : a Nash Bargaining Approach" *Econometrica*, 52 (2), 449 – 460. Cité par Bernardi M. et alii.

Grunow D., 1995, « The Research Design in Organization Studies », *Organization Science*, vol. 6, n°1, pp 93-103.

Guerrien B., 1992, "La théorie des jeux répétés", *Cahiers français*, n°254. Cité par B. Baudry p 75

Guibert N. et Dubois P.-L., 2002, « Essai sur une conception élargie de l'échange : une relecture de Mark Granovetter », dans Huault I. (coord), *Sciences de Gestion, Institutionnalisme et Sociologie Economique. Autour des travaux de Mark Granovetter*, ed. EMS, Paris.

Guibert N., 1999a, "Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français", *Revue Française du Marketing* – N°173-174-Vol. 3-4.

Guibert N., 1999b, « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 1- 19.

Guibert N. et Dupuis Y., 1997, « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, Tome 3, vol. 1, mars, pp39-53.

Guihéry L., 2004, "Etats-Unis, Canada, Europe : des modèles de société divergents", *Economie et Humanisme*, n° 371, décembre 2004, p. 97

Guillaume M., 1971, *Modèles économiques : méthodologie des modèles et techniques macroéconométriques*, Paris, PUF. Cité par Mbengue A. et Vandangeon-Dermeiz I., 2003.

## H

Hambrick D., 1983, "An empirical typology of mature industrial-product environments", *Academy of Management Journal*, vol. 26, n°2, p. 213-230.

Hamel G. et Prahalad C.K., 1990, « The Core Competencies of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3.

Harrigan K.R. et Porter M., 1984, « Quelles stratégies pour les entreprises de secteurs en déclin ? », *Harvard L'Expansion*, n°32, printemps.

Hayek, F. A., 1980, *Droit, Législation et Liberté – Règles et Ordres*, Vol. 1, Presses Universitaires de France, Paris.

Hill, C.W.L., 1995, "National Institutional Structure, Transaction Cost Economizing and Competitive Advantage : The Case of Japan", *Organization Science*, 6, 119-131.

Hirschman A.O., 1995, *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard. (Ed. Originale en anglais : 1970)

Hofer C. et Schendel D., 1978, *Strategy formulation : analytical concepts*, West publishing company, Saint-Paul.

Hofstede G., 1991, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, Mac Graw-Hill, London.

Hosmer L.T., 1995, « Trust : the connecting links between organizational theory and philosophical ethics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°2, pp379-403.

Hudson L. & Ozanne J.L., "Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, 1988, pp 508-521.

## I

Ichniowski C. et al., 1996, «What Works at Work: Overview and Assessment », *Industrial Relations*, vol. 35, no 3, p. 299-333.

Imai et Itami H., 1984, "Interpenetration of organization and market : japan's firm and market in comparison with the U.S.", *Internatinal Journal of Industrial Organization*, vol. 2, p285-310.

Ingham, 1994, "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de gestion*, janvier-février.

Inglehart, 2002, "Les valeurs des Européens", *Futuribles*, juillet-août, p. 178-179.

INSEE, 2001, *La consommation des ménages en 2000*, INSEE Résultats, série consommation- mode de vie, N°108-109, Août.

INSEE, 2002, *La consommation des ménages en 2001*, INSEE Résultats, série économie, N°4, Septembre.

INSEE, 2004, *La consommation des ménages en 2003*, INSEE résultats, série société, N°32, juillet.

Institut Français de la Mode (IFM), 2003, *La lingerie femme en 2003*, CTCOE- Etudes et Conseils, Paris.

## J

Jacommet D., 1989, *Le textile, une industrie de pointe*, Ed. Economica.

Jaouen A., 2004, "Les alliances stratégiques de proximité : processus et modes de coordination dans le cas des TPE", *4th Proximity Congress*, Marseille, June.

Jeammet C., 2005, « La 20<sup>ème</sup> édition de la Sao Paulo Fashion Week », consulté sur <http://cultureetloisirs.france2.fr/mode/podiumsdailleurs/7372269-fr.php>, du 2 février.

Jeffries F.L. & Reed R., 2000, "Trust and Adaptation in Relational Contracting", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, pp 873-882.

Jollès G. et Bounine J., 1989, « Un projet pour le textile-habillement français », rapport, Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire.

Joly P.B. et Mangematin V., 1995, « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Economie et Société*, Série W, 2 /9, pp. 17-50.

Josserand E., 2001, *L'entreprise en réseau*, Ed. Vuibert, Paris. Cité par Loilier T. et Tellier A., 2004.

Jovène et Clerc P., 1997, "Le rôle des représentations dans la compétitivité", dossier n°4 de G. Colletis, J. Kevet, *Quelles politiques pour l'industrie française ?*.

Julien P.A. et Marchesnay M., 1987, *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.

Julien P.A., 1990, "Vers une typologie multicritère des PME, *Revue Internationale PME*, 3-4.

Julien P.A., 1996, "Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information", *Revue Internationale PME*, Vol 9, n°3-4, n° spécial *PME et Territoire*

Just-style.com, "Made in Mauritius", <http://www.just-style.com>, 22 janvier 2001

Just-style.com, "China Banks On "Made in HK", <http://www.just-style.com> 16 janvier 2001

## K

Kale S.H., 1986, "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country", *Journal of Marketing Research*, vol. 23, November, pp 387-393.

Kawasaki S., Mc Millan J., 1987, "The Design of Contracts : Evidence from Japanese Subcontracting", *Journal of the Japanese and International Economics*, 1, pp 327-349.

Kim K., 2000, « On Interfirm Power, Channel Climate, Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n°3, pp388-405.

Klein B., Crawford R. et Alchian A., 1978, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, p297-326. Cité Par Baudry p25.

Koenig G. et Joffre P., 1992, *Gestion stratégique : l'Entreprise, ses partenaires – adversaires et leur univers*, Ed. Litec.

## L

Lainé F., 2000, « Agglomérations spécialisées d'établissements et systèmes localisés de production : une approche statistique », *Document de travail de l'INSEE n°H0001-Direction de la diffusion et de l'action régionale*.

Lalande A., 1992, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Volume I, Ed. Quadrige/ PUF, (1<sup>ère</sup> édition : 1926)

Larré F., 1994, *Mécanismes et formes de coordination interentreprises : l'analyse d'un réseau de sous-traitance*, Thèse en sciences économiques, Université de Toulouse 1.

Larson A., 1992, « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.

Lauer S., « Marques et distributeurs convoitent l'argent de poche des adolescents », *Le Monde* du 21/09/2004.

Lazear E., 2000, « Performance, Pay and Productivity », *American Economic Review*, 90, pp 1346-1361.

Lazzarato M., Moulrier-Boutang Y., Negri A., Santilli G., 1993, *Des entreprises pas comme les autres, Benetton en Italie, Le Sentier à Paris*, Publisud.

Le Bris V., 2001, "Renifleurs d'avenir", <http://www.cyberpresse.ca/admin/article/>.

Leborgne D. et Lipietz A., "L'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes", *Problèmes Economiques*, n°2260, 29 janvier 1992, pp13-24.

Lecler Y., "Les fournisseurs/ sous-traitants japonais : quasi-ateliers ou partenaires de leurs donneurs d'ordres?", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 4, n°2 1991.

Lepers X., 2003, *Les Relations d'Echange entre la Grande Distribution et ses Fournisseurs. Le cas de l'enseigne Auchan*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine.

Le Roy F. et Torrès O., 2001, « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », *Innovations*, n°13, p43-60

Lewis J.D. & Weigert A., 1985, „Trust as a Social Reality“, *Social Forces*, vol. 63, n°4, June, pp 967-985.

Loilier T. et Tellier A., 2004, « Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres », *M@n@gement*, 7(3), pp 275-306.

Lorenz E., 1996, « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 487-508.

Lorenz E. & Valeyre A., 2004, Organizational change in Europe : National Models or the Diffusion of a New “One Best Way”?, *DRUID Working Paper*, n°04-04, Aalborg University, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 25 p.

Lorentz E. H., 1988, “Neither Friends nor Strangers: informal Networks of Subcontracting in French Industry”, In Gambetta (1988).

## M

Mac Allister D.J., 1995, “Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 38.

Macaulay, 1963, « Non Contractual Relations in Business : a preliminary study ». *American Sociological Review*, vol. 28, pp 55-67.

Mac Gregor D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, traduction française : *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1969.

Macneil I.R., 1974, « The Many Future of Contracts », *Southern California Law Review*, 47, pp691-816.

Macneil I.R., 1978, « Contracts : Adjustment of Long Term Economic Relation », *Northwestern University Law Review*, vol. 72, pp. 854-902.

Macneil I.R., 1980, « Power, Contract and the Economic Model », *Journal of Economic Issues*, vol. XIV, n°4, pp909-923.

Maillat, D., 1994, "Milieux et dynamiques territoriales de l'innovation", in GREPME (PA Julien dir), *Les PME. Bilans et perspectives*, Paris Economica. Cité par Sammut S.(2000).

Malone T.W., Yates T.J. & Benjamin R., 1987, “Electronic Markets and Electronic Hierarchies”, *Communication of the ACM*, n° 26, pp. 430-444

Mangematin V. et Thuderoz C., 2003, *Des Mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS Edition.

Marchesnay M, 2003, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, 29 (144) : 107-118.

Marshall A., 1919, *Industry and Trade*, London.

Martin D., « Dispositifs de défiance et fluidité des échanges sur les marchés financiers de gré à gré », *Sociologie du Travail*, Vol. 44, Issue 1, Janvier-Mars 2002, pp55-74.

Maurice M., Sellier F. et Sylvestre J.J., 1992, « Analyse sociétale et cultures nationales », *Revue Française de Sociologie*, XXXII, 1.

Mauss M., 1950, "Essai sur le don – forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques", *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, p143-279 (édition originale 1902). Cité par Gomez et al., 2003.

Mayer R., Davis J. & Schoorman F., 1995, "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp 709-734.

McGee J., Thomas H., "Strategic Groups: Theory, research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p141-160, 1986.

Ménard C., 1990, *L'économie des organisations*, Ed. La Découverte, coll. Repères.

Ménard C., 1997, "Le pilotage des formes organisationnelles hybrides", *Revue Economique*, n°48, pp741-750.

Ménard C., 2004, « The Economics of Hybrid Organizations », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, JITE, 160, pp 1-32.

Mendez A., 2001, « Les mécanismes de la confiance », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre.

Merchant K.A., 1982, "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, été, pp 43-55.

Michel C., 2002, "La déferlante H&M", *Capital*, Novembre.

Miles M. et Huberman A., 2003, *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université (1984, 1<sup>ère</sup> édition américaine)

Miles R. et Snow C., 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*, Mc Graw Hill, p. 27-30.

Miller D. et Toulouse J.M., 1986, « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, 32, 11, 1389-1409.

Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris.

Mintzberg H., 1988, "Generic strategies : toward a comprehensive framework", *Advances in Strategic Management*, vol. 5, p. 1-67.

Mirabaud P., 2005, « Allocution d'ouverture aux rencontres des systèmes productifs locaux », 1-2 juin, *Actes des rencontres* consultés sur : <http://www.datar.gouv.fr/>

Mishra, A.K., 1996, « Organizational responses to crisis : the centrality of trust », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 261-287.

Missaoui L., 1995, « Généralisation du commerce transfrontalier : petit ici, notable là-bas », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Volume 11 – N°1.

Mohr J.J. & Spekman R., 1994, « Characteristics of Partnerships Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.135-152.

Montagné-Villette S., 1990, *Le Sentier, un espace ambigu*, Paris Masson.

Moorman C., Deshpandé R. et Zaltman G., 1992, "Relationship between providers and users in market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.

## N-0

Neuville J.P., "Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion*, Juin- Juillet- Août 1998.

Osterman P., 1999, *Securing Prosperity*, Princeton (NJ), Princeton University Press.

Otley D.T. & Berry A.J., 1994, « Case study Research in Management Accounting and Control », *Management Accounting research*, vol. 5, pp45-65.

Ouchi W.G., 1980, « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp 129-141.

## P

Paché G. et Paraponaris C., 1993, *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelle*, Coll. Que sais-je ?, Ed. PUF.

Palpacuer F., 1996, *Stratégies compétitives, gestion des compétences et organisation en réseaux: étude de cas de l'industrie new-yorkaise de l'habillement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.

Parat E., 1997, *Les stratégies de flexibilité adoptées par les protagonistes d'un secteur en crise : le cas de la filière textile- habillement-distribution française*. Thèse de doctorat, Paris, Université de Paris-Nord.

Parat E., 1998, *La filière Textile-Habillement-Distribution*, Dossier N°15, CEE, Paris, La doc. Française.

Parat E., 2000, « Intégration et quasi-intégration verticales : les PME françaises dans la filière textile-habillement – distribution », dans Courault et Trouvé (dir.), *Les dynamiques des PME. Approches internationales* », Cahier n°38 du CEE, PUF.

Parent J., 1979, "Filières de produits, stades de production et branches d'activité" *Revue d'économie industrielle*, n° 7.

Parker B., et Helms M., 1992, "Generic strategies and firm performance in a declining industry", *Management International Review*, vol. 32, n° 1, p. 23-39.

Pate J., Martin G., 2003, « Confiance et contrat psychologique », Dans Mangematin V. et Thuderoz C., *Des Mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS Edition.

Peters S., « L'évolution du marché du sous-vêtement masculin », *Les Echos* du 27/01/2005.

Pfeffer J. and Salancik G., 1978, *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publisher, NY.

Philippe J., Lemaire M., 2000, « Quand l'enseigne se confond avec la marque... », In Courault B. et Trouvé P. (dir.), *Les dynamiques des PME. Approches internationales*. Cahier n°38 du CEE, PUF.

Philippe, J., 1997, « Relations producteur-distributeur : les enseignements du secteur de l'habillement », *Economie et Statistique*, 303, pp101-112.

Piore M. & Sabel C., 1984, *The Second Industrial Divide*, Ed. Basic Books, NY.

Planque B., 1991, "Note sur la notion de réseau d'innovation. Réseaux contractuels et réseaux conventionnels", *RERU* N°3/4, *Milieux innovateurs : réseaux d'innovation*.

Poissonier H., 2005, « Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle inter-organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière textile-habillement-distribution », 26<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 11-13 Mai, Lille.

Polanyi, K., 1983 [1944], *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris: Gallimard.

Poppo L., Zenger T. 2002, "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitute or Complement", *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.



Porter M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.

Porter M., 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.

Porter M., 1990, *The competitive advantage of nations*, Free Press.

Porter M., 1998, "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 77-90.

Postel N., 2003, *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, CNRS Edition.

Provan K. G., Beyer and Kruytbosch, 1980, « Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 200-225.

Provan K. G., and Gassenheimer J. B., 1994, « Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: a study of interorganizational dependence and exercise power », *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n° 1, 55-68.

Provan & Skinner, 1989, « Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations », *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, pp202-212.

## Q-R

Ravix J.-L.(ed), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Edition.

Reynaud B., 2004, *Les Règles Economiques et leurs usages*, Ed. Odile Jacob Economie.

Richardson G., 1972, "The Organization of Industry", *Economic Journal*, n°82, pp 883 – 896.

Rignols E., 2002, « La consommation des ménages depuis quarante ans. Perte de vitesse des dépenses traditionnelles », *Insee Première* N°832 – Février.

Ring P.S. et van de Ven A.H., 1992, "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13.

Robert A.L., 2004, "La Chine vise la montée en gamme", *La Tribune* du 13 décembre.

Root F.R., 1988, "Some taxinomies of international cooperatives arrangements", in Contractor F.J. et Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, Lexington books, 513 p

Rousseau,D. M., S.B. Sitkin, R.S. Burt, et C. Camerer, 1998, « Not so different after all : a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

Royer I. et Zarlowski P., 2003, « Le Design de la recherche », In Thiétart R.A., (et coll.), *Méthode de Recherche en Management*, Ed. Dunod.

## S

Sabel C., 1992, « Studied Trust : Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy », in Pyke F. et Sengenberger W. (éd.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Genève, IILS, pp 215-250.

Saïas M. et Métais E., 2001, « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 4, N°1, mars, p183-213.

Sako M., 1991, « The role of trust in Japanese buyer supplier relationships », *Ricerche Economica XLV*, 2-3, pp449-474.

Sako M. et Helper S., 1998, "Determinants of Trust in Supplier Relations : Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, 387-417.

Saporta, 1997, "Stratégie des PME", in Simon et Joffre (eds), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, tome III pp3105-3128

Saxenian A., 1994, "Regional advantages : culture and competition in Silicon Valley and Route 128", *Cambridge Harvard University Press*.

Sayad A., Jordi J. et Témime E., 1991, *Migrance, Histoire des migrations à Marseille*, Tome 4, Edisud, Aix-en-Provence.

Schwandt T.A., 1994, « Constructivist, interpretivist, Approaches to Human Inquiry », in Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage, pp118-137.

SESSI (Service des Statistiques Industrielles), 2005, *La situation de l'industrie, Résultats détaillés de l'enquête annuelle d'entreprise 2003*, Paris, Ed. SESSI.

SESSI, 2002, *La situation de l'industrie, Résultats détaillés de l'enquête annuelle d'entreprise 2000*, Paris, Ed. SESSI.

SESSI, 2000, *La situation de l'industrie, Résultats détaillés de l'enquête annuelle d'entreprise 1998*, Paris, Ed. SESSI.

SESSI, 1998, *L'habillement*, Paris, Ed. SESSI, coll. Analyse-Chiffres clés.

SESSI, 1997, *La situation de l'industrie, Résultats détaillés de l'enquête annuelle d'entreprise 1995*, Paris, Ed. SESSI.

SESSI, 1997, *La Sous-traitance Industrielle*, Paris, Ed. SESSI.

SESSI, 1995, *La situation de l'industrie, Résultats détaillés de l'enquête annuelle d'entreprise 1993*, Paris, Ed. SESSI.

Séville M. et Perret V., « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R.A. et coll., 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, Dunod.

Shockley-Zalabak, P., K. Ellis et G. Winograd, 2000, « Organizational trust : what it means, what it matters », *Organization Development Journal*, 18, 35-48.

Simon A.H., 1960, *The New Science of Management Decision*, New York, Evanston: Harper & Row, Publishers.

Skinner S. J. Donnelly Jr J. H., and Ivancevich J. M., 1987, « Effects of Transactional Form on Environmental Linkages and Power-Dependence Relations », *Academy of Management Journal*, Vol. 30, n°3, 577-588.

Skinner S.J., Gassenheimer J.B. & Kelley S.W., 1992, "Cooperation in Supplier-Dealer Relations", *Journal of Retailing*, vol. 62, n°2, pp173-193.

Smith J. B. et Barclay D. W., 1997, "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, 61, 3-21.

Souquet C./ SESSI, « La sous-traitance industrielle en 2001 : en hausse malgré une croissance en repli », Le 4 pages du SESSI, n°175 – avril 2003.

Stalk G., Hout T.M., 1990, *Competing against Time : How Time-Based Competition is reshaping Global Markets*, The Free Press. Cité par Saïas M. et Métais E. (2000)

Steiner M. et Solem O., 1988, "Factors for success in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, 26 (1), 51-56.

Stern L.W. & El-Ansary A., 1992, *Marketing Channels*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Strauss A.L. & Corbin J., 1990, *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Technics*, Newbury Park, CA, Sage. Cité par Angot J. et Milano P., « Comment lier concepts et données », Chapitre 7 de Thiétart R.A. et coll., 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> Ed. Dunod.

Strohl, 1999, "La mode comme modèle", consulté sur :

[http://strasmag.com/99\\_dossiers/06\\_mode\\_modele.htm](http://strasmag.com/99_dossiers/06_mode_modele.htm).

## T

Tannebaum B. et Schmidt W.H., 1958, « Comment choisir son style de direction », *Harvard Business Review*, mars-avril. Cité par Thiétart R.A., 1990, *La Stratégie d'Entreprise*, Ed. Mac Graw Hill.

Tarondeau J.C. et Huttin C., 2001, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Ed. Vuibert.

Tarondeau J.C., 1998, *Stratégie Industrielle*, Vuibert Gestion, Paris.

Tarondeau J.C. et Wright R., 1995, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n°104, juin, juillet, août.

Tarrius A., 1995, « Naissance d'une colonie, un comptoir colonial à Marseille », *Revue Européenne des migrations internationales*, Vol. 11, n°1

Thiéart R.A. et coll., 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> éd., Dunod, Paris.

Thiéart R.A., 1990, *La Stratégie d'Entreprise*, Ed. Mac Graw Hill.

Thiéart R.A. et Vivas-Colmenares R., 1982, « Une stratégie pour les activités en déclin », *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 1982, p. 48-52.

Thorelli H., 1986, « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 37-51.

Thuderoz, 2003, "Introduction au propos : la confiance en question", In Mangematin V. et Thuderoz C. (dir), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Edition CNRS.

Torrès O., 1997, « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 10, n°2, p9-43.

## U-V-W

Urban S. et Vendemini S., 1994, *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck, 254 p

Uzzi B., 1997, « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, pp35-67.

Vasseur J., 1995, "Apprentissage organisationnel et gestion des alliances », p. 293-322, in *Perspectives en management stratégique*, Economica, tome 3, 529 p

Veltz P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Waldinger R. D., 1986, *Through the Eye of the Needle : Immigrants and Enterprise in New York's Garment Trades*, NY University Press.

Warnier V. et Lecocq X., 2004, "L'émergence de la mode dans un secteur : une stratégie collective. Le cas du Prêt-à-porter", Congrès Les stratégies Collectives, Atelier AIMS, Montpellier, 13 mai.

Weber H., 1988, "Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat", *Sociologie du travail*, n°4, pp 545-566.

Weber M., 1995, *Economie et Société*, (1922), Paris, Presses Pocket.

Weber M., 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*, traduit par A.M. Henderson et T. Parsons, New York, Oxford University Press.

Weisz R., 1983, « Stratégies d'entreprise et modes de gestion dans l'industrie de l'habillement », *Revue Française de Gestion*, Janvier- Février, n°39.

Whitmeyer J.M., 2001, Measuring Power in Exchange Networks", *Sociological Perspectives*, vol. 44, n°2, pp141-162.

Wilemon D.L., 1972, "Power and Negotiation Strategies in Marketing Channels", *The Southern Journal of Business*, vol. 7, pp 12-32.

Williamson O.E., 1975, *Markets and hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications of Capitalism*, Free Press, NY.

Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.

Williamson O.E., 1991, "Comparative economic organization : the analyses of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 31 juin, 269-296.

Williamson O.E., 1993, "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, vol. 36, april, pp 453-500.

Williamson O.E., 1996, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford- New York.

Wrong D.H., 1968, "Some problems in defining power", *American Journal of Sociology*, vol. 73, n°6, pp 673-681.

## X-Y-Z

Zand, D.E., 1972, « Trust and managerial problem solving », *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Zimmerman J.B., 1998, „Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2.

Zucker L., 1986, "Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920", *Research in Organizational Behavior*, 8, p53-111.

## ANNEXE 1

### *Le processus de fabrication du vêtement*

L'étape de la fabrication de vêtements se décompose en onze phases : le stylisme, le modélisme, le patronage, la gradation, le matelassage, le placement, le traçage, la coupe, le montage, la finition et le conditionnement. Grau (1996) propose une description concise et intelligible de l'enchaînement de ces tâches techniques.

A l'origine de la fabrication est un **dessin, ou croquis de style**, qui propose les volumes, les couleurs, les proportions : l'esprit du vêtement. Le dessin ne reposera pas nécessairement sur le choix d'un tissu *a priori* et laisse une grande liberté pour la suite. Il n'en reste pas moins primordial parce qu'il fait l'originalité d'un article, le ton d'une collection, la signature d'une marque et *in fine* le succès ou l'insuccès des ventes. Aussi le dessin de prêt-à-porter, à la différence du dessin de haute couture, n'est-il pas pure création : il doit tenir compte du monde réel, des tendances de la mode, qu'il ne prétend pas créer, mais accompagner, d'une gamme de prix, des impératifs (notamment en termes de coûts) de la fabrication, des perspectives de vente, bref, d'un positionnement sur le marché.

Pour accélérer la réalisation de cette étape du processus productif, certaines entreprises s'équipent d'outils de conception assistée par ordinateur qui sont le dessin assisté par ordinateur, la modification de l'image de base ou des logiciels de gradation automatique.

Le Dessin Assisté par Ordinateur (DAO), permet au styliste de créer directement sur écran un dessin, de stocker, de rappeler et de modifier à volonté des images, des motifs, des couleurs, des tissus, des formes, de consulter des bases de données, de visualiser sa création. La Modification de l'Image de Base (MIB), en second lieu autorise de reprendre des modèles de collections antérieures et de les retoucher pour les remettre au goût du jour. Des logiciels de gradation automatique permettent enfin, après mémorisation des lois de gradation et du patron de base du vêtement, d'obtenir automatiquement le patronage dans les différentes tailles. Au total c'est presque l'ensemble des étapes de la création qui peut être informatisée : ne manque plus que le passage du dessin sur l'écran au patron de base, permis par le modélisme.

A partir, du dessin, un **modèle** va être réalisé. Si le croquis de style relève du domaine artistique, le modèle marque quant à lui la première étape de la fabrication industrielle. Il matérialise le croquis en tenant compte des contraintes d'industrialisation du produit et prépare la fabrication. On réalisera soit une "toile" sur un mannequin, soit une coupe à plat,

en deux dimensions, afin de mieux visualiser les problèmes de coupe et de montage (en particulier les coutures, les emplacements des "crans de montage", le placement des accessoires : ceintures, poches, garnitures, doublures...).

Les opérations de stylisme et de modélisme sont généralement intégrées au sein d'une unique entreprise.

Après le modèle, sera établi un **patron de base** en taille standard dont le premier exemplaire, réalisé dans le tissu de fabrication, constituera un prototype qui permettra de s'assurer de l'aplomb du vêtement. Le patron définitivement adopté sera gradé, c'est-à-dire décliné dans les différentes tailles. Ce dernier exercice, appelé **gradation**, est particulièrement délicat dans la mesure où les différentes mensurations du corps humain ne varient pas suivant les mêmes lois des petites aux grandes tailles. L'ensemble donnera lieu à la rédaction d'une fiche technique de fabrication reprenant l'ensemble des éléments nécessaires à l'industrialisation.

Les opérations de patronage et de gradation sont rarement dispatchées entre différentes entreprises.

Une fois le vêtement conçu, et la décision de lancer la fabrication prise, on procède au **matelassage**, opération qui consiste à superposer plusieurs plis de tissus qui seront découpés en même temps. Le matelassage grâce au chariots plieurs ou matelasseurs, est automatisé : ceux-ci sont capables de réaliser différents types de matelassage avec beaucoup de précision et une grande rapidité (jusqu'à cent mètres à la minute). Les chariots plieurs sont en outre dotés d'un certain nombre de fonctions telles que l'arrêt automatique en fin de pièce, le recentrage des plis en cas de variation de la laize, le contrôle de l'épaisseur du matelas.

Il convient de noter que le tissu aura au préalable fait l'objet d'un contrôle de qualité, par exemple au moyen d'une machine à visiter les étoffe, afin de signaler les défauts qui devront être évités lors du matelassage ou de la coupe. Une fois le tissu matelassé, pourra avoir lieu le **placement**, opération permettant de minimiser les chutes de tissu en choisissant le placement optimal des morceaux à découper sur la pièce de tissu- chaque placement aboutit à un taux plus ou moins élevé d'utilisation de la surface totale du tissu (de 75 à 90%). Le placement n'est plus que très rarement manuel, tout au moins dans les pays industrialisés. Il s'effectue à l'aide de l'informatique de manière semi-automatique ou automatique. Soit, il y a un placeur qui place les différents morceaux à couper sur la pièce visualisée sur l'écran de l'ordinateur, et l'ordinateur mesure en permanence le taux d'utilisation de la surface totale ; soit, le placeur n'a qu'à saisir les données sur l'ordinateur et laisser le logiciel travailler.

L'étape qui suit le placement est le **tracage**, qui consiste à tracer sur le matelas le contour du patron avant de procéder à l'opération de **coupe** proprement dite. Lorsque la coupe est manuelle, le tracé de coupe, mémorisé au préalable, sera reproduit sur une feuille de papier par un traceur à grande vitesse, laquelle feuille sera ensuite posée sur le matelas pour que le coupeur puisse en suivre les contours. Lorsque la coupe est automatique, le tracé de coupe ne sera pas matérialisé et restera virtuel. La coupe automatique reste d'un coût assez élevé. La machine de coupe découpera le tissu en fonction du placement préenregistré à une grande vitesse et avec une précision parfaite. Sa tête de découpe à lame verticale, guidée par le calculateur de la machine coupera le matelas à une vitesse variant, en fonction de son épaisseur, entre cinq et vingt mètres par minute. La coupe automatique nécessite une table aspirante qui empêche le matelas de bouger. A défaut de coupe automatique, les matériels de coupe plus traditionnels, coupeuses mobiles à lame circulaire ou verticale, scies à rubans fixes, associées ou non à des tables aspirantes, restent d'un emploi fréquent, y compris dans les pays industrialisés.

Le tissu découpé, il s'agit de procéder au **montage** ou à l'**assemblage** des pièces du vêtement. Les pièces obtenues lors de la coupe devront d'abord être triées manuellement, de manière à constituer des bûches, c'est-à-dire des paquets de pièces, éventuellement à préparer certaines d'entre elles qui seront surfilées (empêchées de s'effiloche par couture des bords), thermocollées (renforcées par un tissu plus rigide), festonnées (la bordure sera dentelée et brodée), froncées (on donnera au tissu des plis courts et très serrés) ou encore brodées. Les paquets de pièces seront ensuite transportés jusqu'aux postes de travail où s'effectuent les opérations de couture. Que ce soit en matière d'assemblage ou de manutention, le progrès technologique a été considérable. Les machines à coudre modernes réalisent un grand nombre de points de couture à une très grande cadence (entre 1500 et 4000 tours par minute).

Elles sont dotées de multiples améliorations : systèmes de refroidissement et de lubrification automatique du fil et de l'aiguille, amélioration des systèmes d'entraînement, évacuation des parties de vêtements cousues par aspiration des bords du tissu, coupe-fils mécaniques qui évitent le recours aux ciseaux, cellules photoélectriques qui commandent automatiquement le point d'arrêt de la couture...

Les automates de couture effectuent des opérations simples qu'il est possible d'automatiser en raison même de cette simplicité : pose des différents boutons sur une gorge de chemise, confection en rafale d'une série de boutonnieres, pose des poches, etc. L'ouvrière se contentera alors de placer les différentes pièces, voire les lots pour les automates les plus perfectionnés, à l'entrée de la machine.



Une fois le vêtement assemblé, il doit encore subir un certain nombre d'opérations de **finition** et de **conditionnement**. Il sera en premier lieu souvent repassé, en règle générale par des presses manuelles, mais parfois par des tunnels de repassage automatiques, il sera aussi souvent pressé sur des formes, notamment les vêtements lourds et parfois au moyen de presses-carroussels programmables. Le vêtement sera enfin soumis à un contrôle de qualité, nécessairement manuel, systématique ou par sondage, avant d'être conditionné : il s'agira d'insérer le cas échéant une vignette, de plier le vêtement, de poser aiguilles ou renforts, de le mettre en carton, sur cintre ou sous housse plastique. Ce conditionnement est de plus en plus automatisé, en particulier en ce qui concerne les articles les plus simples, comme les chemises ou tee-shirts.

Les opérations de montage, finition et conditionnement sont généralement réalisées au sein d'une unique entreprise.

## ANNEXE 2

### Les huit types de circuits de distribution de vêtements

1. **Magasins spécialisés** : ensemble des magasins dont le chiffre d'affaires réalisé dans le textile ou l'habillement représente plus de 50% du chiffre d'affaires total
2. **Grands magasins** : ensemble des points de vente répondant à la définition classique de l'assortiment et de la méthode de vente des "grands magasins", à savoir : points de vente à rayons multiples ayant un assortiment très étendu, présenté dans une ambiance attractive, pour lesquels les rayons textiles occupent une place importante.
3. **Magasins populaires** : magasins à rayons multiples dont l'assortiment est limité aux articles de grande vente et qui sont généralement pourvus d'un rayon alimentaire important.
4. **Supermarchés** : ensemble des grandes surfaces ( $>400 \text{ m}^2$ ) orientées vers la distribution de produits alimentaires dont la surface de vente ne dépasse pas  $2500 \text{ m}^2$ .
5. **Hypermarchés** : ensemble des grandes surfaces orientées vers la distribution de produits alimentaires dont la surface de vente est supérieure à  $2500 \text{ m}^2$ .
6. **Vente Par Catalogue** : Ventes réalisées par correspondance ou dans un magasin avec l'aide d'un catalogue.
7. **Marchés-foires** : ventes réalisées sur les marchés et foires à domicile.
8. **Magasins de gros** : ensemble des points de vente destinés aux professionnels de la distribution proposant des ventes d'articles par lot.
9. **Autres** : Ensemble des autres circuits de distribution tels que : grands couturiers, maroquiniers, cordonniers, pharmaciens, orthopédistes, bazars, marchands de couleurs, tabacs, comités d'entreprise, magasins d'ameublement, de cadeaux, ventes de charité, distributeurs automatiques, achats à l'étrangers, etc....

## ANNEXE 3 : Les acteurs interrogés

Les données *infra* sont présentées par type de donneur d'ordre défini selon le produit fabriqué : 4 DO dans le Sportswear ; 8 DO dans le prêt-à-porter féminin créatif ; 4 DO dans le Surfwear ; 3 DO dans le prêt-à-porter féminin moyen de gamme (1 du Sentier et 2 de la filière moderne). Ensuite, sont présentées les données primaires sur les 6 sous-traitants de la filière traditionnelle, le sous-traitant du Sentier, le teinturier industriel et le réparateur et vendeur de machines. Chaque colonne aborde un des thèmes suivants : identification de l'entreprise, caractéristiques des produits de l'entreprise, données quantitatives sur la production, relations avec ses sous-traitants ou ses donneurs d'ordres et politique de commercialisation.

### FILIERE TRADITIONNELLE

#### DO type 1 : Sportswear masculin Fabrication en Europe

<p>Tradel (DIV) Plan de Campagne (dirigeant arménien) CA : 15 millions d'euros (stagnation) (500.000 pièces/an) Date création : 1962. 37-38 salariés dont une quinzaine de la famille Export : - de 50% à (Europe principalement ; ; Taiwan et Japon; Liban, Emirat Arabes Unis; Canada 1<sup>ère</sup> saison)</p>	<p>Sportswear masculin milieu-haut de gamme: création, modélisme, DO confection, diffusion style c'est mon père, le PDG qui s'en occupe avec un de mes frères. Commercial, c'est mon oncle, le DG, avec moi. Chemise entre 490F en magasin, jusqu'à 690F 2 collections/an 40% du CA viennent de la vente de chemises, et 30 % de la vente de polos. Sur tout ce qui est accessoire on marge beaucoup moins c'est de la pub. Marge max sur les produits qui marchent comme la chemise patch.</p>	<p>15aine de ST quasi-exclusifs coupe, montage, au Portugal principalement, et Espagne (chaussures, des polos, des chemises), tous les pulls sont faits en Italie. On achetait du tissu fabriqué ici, à Noailles Textile. Quasiment les mêmes fournisseurs depuis 40 ans. Des tissus exclusifs qu'on dessine et qu'on fait fabriquer sur Paris. Rare d'utiliser de nouveau patronage (fait à l'extérieur), la création est au niveau des tissus. Lancement production vers 40% des commandes. Réassort = 20% du CA</p>	<p>Nb de clients : 400-500 Boutiques multimarques (France ou étranger) 3 boutiques en propre qui sont en location gérance, Ont eu 80 franchises, dont 20 en propre mais ont tout vendu mauvais pour notre image donc plus de prise de risque Export : agents avec show room 7 représentants (les mêmes depuis 10 ans) et reçoit beaucoup de client au siège. Assurance crédit COFACE pour les clients étrangers (4% du CA)</p>	<p>Ami de Tradlian, Tradkian, Tradella. Pas besoin que IMM tente de rapprocher les gens de la profession, ils se connaissent déjà. Est-ce que vous les connaissez déjà d'avant du fait qu'ils soient arménien ou ...Oui, oui du fait qu'ils soient arméniens. Parce que Tradkian ça fait des années...sa famille et ma famille se sont connus, il y a 40 ans, Tradisse joue au golf avec mon père, Tradgar il est du même quartier que mon père, ils se connaissent depuis 40 ans, Tradmaille c'est pareil. Mais c'est vrai que c'est un peu la communauté arménienne, mais bon dans les fringues à Marseille il y a beaucoup d'Arméniens de toute façon. Père et oncle autodidacte, lui et son frère diplômés d'école de commerce (IMAD), un 2<sup>ème</sup> IUT ou BTS, 1 cousine qui a une licence de droit. 1% Formation pas dépensé sauf pour l'informatique.</p>
<p>Tradsco 3ème (dirigeant arménien) Date création : 1981 CA : 1,5 à 2 millions d'euros. Nb de pièces / an : 70.000 à 85.000 Nb de modèles par collection : + de 40 pour l'homme pareil pour la femme marge après tous frais levés = 3,5 – 4% du CA</p>	<p>Création, stylisme, DO Confection, distribution Le produit : moyen- haut de gamme; sportswear dans la ligne femme ça reste très féminin, c'est la femme de 25 à 50 ans, et dans l'homme on est dans la même tranche d'âge 25-50. C'est plutôt ville-décontracté.</p>	<p>Fabrication essentiellement au Portugal : 7-8 ateliers qui ont au minimum 45 ouvriers et au maximum 400 employés (pour celui qui fait pièces à manche et pantalon) depuis 10 ans partenaires pour certains. Parfois sur Marseille : création anaïs. Et dans le choletais ( atelier de 60 –70 personnes) atelier trop cher mais 20 ans que je la connais et qu'on ne peut pas oublier les choses comme ça, voilà tout simplement. Bon, bien sûr c'est l'intérêt qui prime mais bon après il y a quand même un facteur humain qu'on ne peut pas écarter à 100%, ce n'est pas possible "quand il y a un surcroît de travail, on voudrait être servi en</p>	<p>Mon frère est employé chez moi Expérience d'échange d'info avec fabricants qui ont des clients communs et qui se connaissent pratiquement tous depuis longtemps. Mais bon les gens peuvent très bien vous planter à vous et me payer bien à moi. Donc, ça a tourné très court ce genre d'informations entre confrères. On a tous la crainte d'acheter un tissu en Italie et de le voir sur le modèle d'un confrère: donc il est évident qu'on ne va pas divulguer nos sources d'approvisionnement, on ne va pas divulguer nos sources de ST, c'est assez secret. Voilà. Chacun va essayer en fait de privilégier son produit au niveau de la chaîne de fabrication par rapport à son voisin. ça ne m'intéresserait pas</p>	

Nb d'employés: 12 ma secrétaire comptable, un directeur de fabrication, responsable du stock réception et expédition, atelier stylisme : 3 personnes.	Nb de clients : 130 –140 clients 5 représentants, VRP sortie d'usine, la veste elle coûte 500F Demande à des copains clients de venir voir un produit avant de le donner aux représentants.	premier donc on joue sur la sympathie, la régularité, le sérieux de notre comportement (livraison à temps des fournitures et paiement à temps de la facture). MEMES FOURNISSEURS DEPUIS 20 ANS PARFOIS. ILS SONT A 90-95% EN ITALIE Pas de contrat : C'est un travail, je dirai de confiance. Protection justice inutile car trop lente.		du tout si j'ai quelqu'un qui fabrique dans le même esprit que mon produit, être dans le même atelier parce que forcément un jour ou l'autre on sera tenter de regarder ce que fabrique l'autre pour essayer de dire : "Bon, moi j'en ai fabriqué 1000, lui il en a fabriqué, je vais essayer peut-être de copier son produit". A travaillé comme magasinier chez Tradgar avant de s'installer à son compte. CAP de mécanicien et tous des autodidactes. Arrivé à l'âge de 10 ans à Marseille en 1966 en provenance d'Arménie LA priorité pour moi c'est d'avoir une affaire saine (CA 2ndaire)			
Tradmaille (Homme)+ Tradka (maille pour Femme) 12 <sup>me</sup> arrondissement (dirigeant arménien) Date création JM 1975 EL : 1994 qd pull H a ralenti CA 2002: 8million E (+10% par / 2001) VA 2001 : 3 millions Nb employés: 15, Export : 15% du CA (Europe, Asie, EU)	Création ,grossiste, diffusion : Chemises, pulls, tee-shirts. Activ essentielle : tricot et maille 1 styliste pour la femme, stylisme pour l'homme fait par le PDG, 1 responsable commercial, 1 responsable export	Fabrication de tous les produits en Italie : 15 –20 ST multicartes concentrés sur un périmètre de 200 km au Nord entre Florence et Milan. Certains dep 10 ans. Relation contractuel : droit de faire une remise ou d'annuler une partie des commandes. quand préjudice important. Italiens habitués au contrat. Amènent leur idées pour un meilleur montage (normal) 3 agents		Nb de clients: 700-800 clients (France ou étranger) Salons à Taïwan, Tokyo, NY 10 représentants VRP seuls à remonter info sur réactions aux produits. Minimum commande : 15000F Séries : 500 ou 1000 pièces minimum selon l'article. Aucun stock, pas de réassort. Le prix d'achat Ht est * par 2,5 pour avoir prix de vente. .		Parcours : détaillant en 1972, représentant en 1973. Des amis dans le métier mais pas de famille (épiciers à Marseille). Ils m'ont conseillé quand je me suis installé à mon compte, a aidé des jeunes amis à monter un magasin sur Paris.	
<b>Donneurs d'ordre type 2 : prêt-à-porter féminin créatif</b>							
Tradaz, 7ème arrondissement CA : 15millions de F 16 employés (2 stylistes, modéliste, responsable livraison, chef de prod)	Prêt-à-porter féminin créatif: Création, stylisme, diffusion: vestes, robes, Cible 35 ans Recours ST pour gradation, patronage, découpe et assemblage		120-150 modèles / collection Jamais baisser sa marge 10 ateliers de fabrication : de 4 ouvriers à 30 Série minimale : 20 pièces Echec production en interne		Nb de clients : 200-300 multimarques 2 boutiques en propres (4 salariés) 6 représentants Présence dans tous les salons PAP européens Export		PD : Diplômé d'HEC Epouse : styliste Méfiance entre DO, peur d'être copié mais "la copie pousse à te remettre en cause, elle est dynamisante") Hétérogénéité des entreprises de l'habillement (besoin diffère)
Trading 1er arrondissement Date création : 1975 CA : 2millions E Nb d'employés : 12aine	PAP fém. : création, style, DO confection, diffusion : robe, veste, pantalon Belsunce travaille sur un vêtement nous sur une collection, une personnalité cohérente, un thème	Depuis 2002 plus de fabrication en France pas avant car difficile de dispatcher les activités de l'E dans différents pays, demande de produits particuliers qui nécessite de suivre prod. Madagascar. Relation de fidélité avec ST, mêmes ST dep 10-12 ans, un Roanne (120 salariés), Nîmes (20ans). Produit sort comme on aime qu'il soit et de moins en moins besoin d'y aller.		Nb de clients : 200 boutiques multimarques (80% de fidèles + de 20 ans.) 4-6 VRP Pas de minimum pr commander Extrapolation sur production à partir de 50% des commandes pour commande des tissus. Tout le monde est concurrent car un client a un budget pour 50 fournisseurs, s'il en prend un nouveau il en refuse un ancien.		Tvl clandestion sur Marseille n'a pas de savoir-faire contrairement à Paris. Nîmes Alès un savoir-faire car ST travaillait pour Cacharel. Le jean sur Marseille n'a pas été formateur parce que travail à la chaîne. Eco d'échelle existe vraiment dans l'habillement (2 jours pour se mettre en place). Echange d'info possible qu'entre amis car concurrence et même difficile car des emplois sont en jeu. Parcours : Lettres modernes, représentant chez Shirting et a repris l'affaire il y a 20ans	
Traducre 7ème arrondissement (dirigeant arménien) Date création : 1980	Création, stylisme, confection, distribution Maillots de bain haut de gamme très créatif : vendu entre 100 et	Nb de pièces / an: 100.000 1 collection/an, nb modèles / collection : 100aine Fabrication en France uniquement : Une		Nb de clients : 500 en France ou étranger multimarques 5 magasins en propre (Marseille, Parie, St trop, Corse)		Pas envie de dévoiler notre façon de faire, de dévoiler notre stratégie. Peur de la copie car période longue (1 an) entre conception et production (jamais	

CA : 3 millions d'E (+ 10%) Nb d'employés : 24-25 Export : 35% du CA (Europe) Budget com : 4-5 % du CA	140 E. 1 responsable export, marketing, logistique, comptable, secrétaire, atelier création : 3 personnes, dir production ("tous" là dep 15 ans) Beau Frère dessine et s'occupe prod et lui responsable du commercial et gestion.	10aine de ST dont un ST sous contrat qui fait 60% de la fab (les modèles les plus créatifs), véritable partenaire. Fab en France par peur d'être copié par des étrangers et aussi parce que contrôle sur fabricant à proximité plus facile et si difficulté on va sur place. Production commence avant a tournée des représentants	6 Représentants multimarques (produits PAP) sur la France et 20 aine à l'étranger. Commande minimum  Certains imprimés ou tissus exclusifs (raison pour laquelle la collection doit être finie un an à l'avance). Des fabricants de tissus viennent nous voir. Certains fournisseurs depuis 10ans mais priorité des priorités = créer innover (dans la confiance)	proto en externe ni d'envoi de fiches techniques par internet). Déjà copié et justice ne protège pas. Collectif intéressant seulement pour manifestation. Personne ne dira quand ça marche. Priorité d'Inv : aggrandir Père tailleur sur mesure. Bac technique de chimie.
Tradella - Holding (Gardanne) 6 marques Date création : 1970. CA 2001 : 6,5 millions d'E (+11% par / 2000) VA 2 millions E EBE : 1 millions E Effectif : 20 - 30 Export : 25%? 6 <sup>ème</sup> marque : Silla)	Prêt-à-porter féminin Création, stylisme, modélisme, gradation, fabrication, distribution: robes, pantalons	Lancement production quand on a 90% des commandes un petit atelier de fabrication en interne de 25 personnes (coupe, montage, finition, montage, et conditionnement, réparation, retouche) une collection c'est payé entre 2 à 3 fois plus cher qu'en production volonté de fabriquer encore un produit français, de trouver des fournisseurs français. Le Made in France reste quand même un label de prestige <i>Indies</i> (CA : 25-30 millions F (3,8 millions E) CA 2001 : 11 millions d'E/ VA : 3 millions /produit qu'on peut voir dans la rue 57000 pièces /70% de la fabrication en Hongrie) <i>Nathalie Garçon</i> : 20 millions de F / Produit très féminin / 40000 pièces 50% en France, 30% en Hongrie et 20% au Portugal <i>Bleu Blanc Rouge</i> / Cible : 50 ans / 100000 pièces/ 70% de la fabrication en Hongrie <i>Garella</i> / sportswear pour la dame de 40 ans à 50 ans 90.000. pièces/ 70% de la fabrication en Hongrie	300 clients en France et à l'export une 100aine. Boutiques multimarques. 5 boutiques en propre sur Paris, et entre 3 et 5 boutiques au Moyen-Orient. Commande : 30.000 F minimum Salon du PAP Communication : catalogues, PLV. passages en presse pour Garella, BBR et NG	Fournisseurs : les stylistes font tous les salons des tissus et des fournitures pour voir tout ce qui se fait. salon 1 <sup>ère</sup> vision salons en Italie Lille Marseille. La styliste, même elle, elle préfère garder certains fournisseurs, c'est un travail relationnel, et elle sait que c'est des valeurs sûres. Quand le tissu est assez créatif c'est un nouveau fournisseur, si c'est un tissu basique qu'on utilise depuis x saison, c'est le même fournisseur Le tissu vient principalement de France et d'Italie moitié –moitié.
Tradiste CA : 12 millions F 1,9 millions d'E CA 2001 : 2 millions E, VA : 0,5 millionse EBE : 0,16 millions e -40% par / à 2000	Produit créatif produit assez sophistiqué, avec énormément de VA, beaucoup de plissé, de broderie 25.000 pièces tee-shirt 50-60 <sup>E</sup> , les pantalons, 70 <sup>E</sup> , les robes, c'est 100 <sup>E</sup> ..	50% en France (principalement dans la région nantaise, lavage et gradation sur Marseille), 40% des modèles de la collection sont fait dans l'atelier interne le reste en France parce que souvent à labour pour le salon du PAP; 30% en Hongrie (agent) et 20% au Portugal (agent). Hongrie : des ateliers de 10-15 ouvrières exclusifs Garella En Hongrie c'est à peu près 40-45% moins cher et le Portugal c'est entre 20 et 30% moins cher qu'en France, intéressant que pour des grosses séries 500 – 1000 ou 2000 pièces parce qu'il y a un coût du transport minimum. Série minimale : 30 –50 pièces parfois 20 C'est moi qui calcule les prix avec la modéliste. Le coût de la minute en France il est à 2,40F, mais les façonniers sont à 2,70 – 2,80 F. En Hongrie c'est quasiment la moitié : 1,20-1,30 F. Le Portugal c'est : 1,80 F. Après y'a des temps standards, on a des cahier de temps, c'est très très précis. En temps normal on les laisse nous proposer un prix et après on négocie.		C'est par exemple pour une jupe brodée, on fait couper le devant au façonnier, on l'envoie à broder et après au retour, il l'assemble et il monte la jupe donc on ne s'amuse pas à envoyer ça en Hongrie parce que si la Hongrie coupe et qu'ils doivent renvoyer aux brodeurs en France, on a des coûts de transport exorbitant.
Tradgo (dirigeant arménien) Date création : 2000 CA 2001 : 9,6 millions E (250.000pièces) com : 4-5% du CA (revue, abris bus, catalogues) Employés : 15aine	PAP féminin de 40-50 ans. Spécialité maille et fantaisie (broderie, paillette, jacquard, etc.) Stylisme, modélisme, DO confection. 85% de la créativité en interne, 15% à l'extérieur par des fabricants.	Une 15aine de ST, dont 2 exclusifs. ST italiens principalement, un peu en France pour la maille, un peu en Asie (1 agent qui suit la fabrication) 2 collections/an, 200 modèles/ collection Pas allé au Fatex Les Italiens investissent plus, ils sont mieux équipés en machines japonaises, ils sont plus conciliants pour faire des échantillons gratuit Nb de clients : 550 en France et 400-450 en Europe, Asie, pays arabes (Liban, etc.) 8 agents commerciaux en France et 12-14 à	Dessins déposés à l'INPI parce que plusieurs fois copié. deux concurrents d'avoir le même fabricant, ça ne fait pas plaisir. Si un des deux voit le modèle de l'autre et qu'il se dit à ça c'est pas mal.... Vous savez dans ce milieu, tout le monde se recopie. Père fabricant de fruits sec, Ami de Tradoukian qui lui a donné l'idée mais pas aidé, au contraire il a tenté de lui demandé des royalties en déposant la marque que Tradgo avait choisi mais n'avait pas pensé à déposer... "Pour vous dire un peu la mentalité qui règne dans l'habillement. C'est pas propre à l'Arménien, y'a pas mal de juifs aussi qui sont dans la branche et ils sont pareils... On rentre dans l'habillement souvent par relation. Y'a mon cousin qui fait du sportswear pour homme et femme, Tradsto. Tradkian, c'est un ami à mon frère, il est rentré parce qu'il a vu que je marchais (mon style, la cible de clientèle était la bonne). Tradka, c'est pareil, peu reconnaissant. Lui,	

			l'étranger (multicartes) Une franchise à Poitiers..	c'était mon représentant exclusif et après il s'est lancé dans la fabrication, il a voulu me prendre tout mon réseau de représentants.... Enfin voilà.
Traduk 1 <sup>er</sup> date création : 1997 CA : 3millions E 11 employés	Créateur, et distribution tous vêtements et accessoires mode. 1 modéliste dep 5mois. Masi ne fait pas tous les modèles	80000 à 90000 pièces/collections Série la + grande : 7000-8000 pièces (tee-shirt) Série la plus petite : 50 pièces pour rester crédible et pas dire "finalement on ne le fait pas ce produit". 229 points de vente	Fabrication en Asie (pr le cuir), en Turquie (maille), au Maroc (pull), Lyon (Chemises), Marseille (Jean, chaîne et trame, pantalon, blouson, jupe, short) (=MKM Diffusion + système D). Tous les jours une visite pour qu'il ne travaille pas pour qq d'autre, pour mettre pression. ST à l'étranger pas maitre de la production. La confiance n'existe pas, dans chef d'atelier pt-être mais tous les ouvriers... Pas de bon ou de mauvais ST. On essaie de tirer les prix vers le bas avec tout le monde. Partenariat verbal avec ST.	2 copains à l'origine de l'entreprise qui se sont entourés de personnes expérimentées : Directeur de prod depuis 25 ans dans l'habillement, et le premier importateur de jean Lewis (83 ans) Plus d'arnaqueurs à Marseille qu'ailleurs (ex 1300 <sup>E</sup> la collection; pr une pièce prix de façon des écarts de 10 ou 15F) Pas de déontologie Opportuniste
Tradan (+ 2 autres marques) 1er arrondissement (dirigeant arménien) Date création : 1989 0 salarié	Création, Stylisme, Confection, diffusion, PAP femme : haut de gamme et sur mesure : Tailleurs, manteaux..pantalon à 150 <sup>E</sup> minimum née en Russie. père Arménien. En France depuis l'âge de 23 ans où elle a fait une école de stylisme Je prévois plus d'avancer en m'installant sur la rue Paradis que de faire de la production.	300-500 modèles /an Sur mesure : 100 – 150 vêtements sur mesure / an Mon rêve ç'aurait été d'avoir un frère ou une sœur qui s'occupe de la gestion de la production. Mais je peux rencontrer quelqu'un extérieur à ma famille en qui j'ai suffisamment confiance pour que je la laisse s'occuper de ça.	ST mais seulement pour des modèles un peu décontractés, sport, Petites séries Avec mon ST (le même depuis 12 ans), je vais voir régulièrement, comment ça se passe. Je casse plus les pieds mais je paye plus cher. Ils sont contents de faire du bon travail. La proximité, c'est très important. Je donne 10 pièces de ça, 10 pièces de l'autre pour que mes clients varie les modèles présentés. Je refuse de faire des séries de 200 pièces donc je ne fais pas de salons du PAP parce que je n'ai personne pour s'occuper de la gestion de la production, c'est un autre métier. Je ne connais pas d'atelier capable de faire le montage de la qualité que j'exige	Une douzaine de clients. En France, en Allemagne, en Italie, en Espagne. Mes clients : j'aime bien leur établissement, j'aime bien leur façon d'être, il faut que j'ai de la sympathie pour elle, il faut que je vois ses goûts, mais après ça vous faites confiance, il n'y a aucun problème.  A Lyon tissus de grande qualité (luxe et PAP). Des Italiens. laine des Allemands. La maille (à Paris). Je vais au salon du tissu seulement si j'ai le temps, je suis souvent trop occupé par ma boutique.

#### Donneurs d'ordre type 3 (Surfwear masculin, féminin) Fabrication étranger uniquement dont Asie

Tradey 12ème (dirigeant arménien) CA : 120 millions de F, 16 millions E (+20%) Date de création : 1983 Nb d'employés : 45 Export : 40% du CA attendu dans 2 ans VA 2001 : 3,8 millions E EBE : 1,2 millions E	Création, Stylisme, Confection, diffusion Vêtement technique, neige, mer, montagne (un ingénieur textile pour réalisation de tissus, licence avec Gore Tex) Pas concerné par la plupart des discours PAP	200 modèles / collection (2) Taille des séries : de 300 à 30.000 pièces/modèle 20aine de ST, majorité en Asie (de 600 à 2500 ouvriers), 1 seul ST marseillais (Viro) (3% du CA) Lancement production à 30% des commandes Utilisation Internet	Pas de ST exclusifs tous multimarques Marketing priorité, trouver un bon positionnement sur le marché bon produit ne suffit pas 600 clients en France, 350 à l'étranger. corner Pas de magasins en propre 12 agents commerciaux en France et une 30aine à l'étranger information sur vente remonte en permanence	Budget communication : 3% du CA 4 marchandisers internes Père (Veter), grand-père Frère (Big Surf) dans l'habillement. IUT Gestion Entreprise Administration à Aix
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Tradcom 9ème Date création : 1997 CA/ Saison 11 millions E. Marge : 4-5% du CA. Nb de salariés : 22</p> <p>Export : 60 % du CA (Europe, 20%)</p>	<p>Streetwear masculin-féminin cible : 13-18 ans: DO confection patronage, Diffusion. Volcom EU crée 4 collections par an, nous on ne fait que choisir les produits parmi ces produits ceux que nous allons produire en européénisant certains : 2 collections/ an. Un produit adapté aux jeunes qui veulent une apparence qui leur est propre, liée à un sport qu'ils pratiquent.</p> <p>De plus en plus activité Volcom EU se tourne vers les CD, les vidéos, etc. + activité de magasins direct 1 contrôleur de gestion, 1 directeur commercial, dir. D'exploitation, responsable comptable, 1 responsable de production, 1 responsable stock. une Chinoise</p>	<p>¼ de la production est faite en Tunisie, ¼, en Europe (Grèce, Portugal ou Turquie), ¼ au Bangladesh et un dernier ¼ en Asie (Chine, Thaïlande, Corée) désignés en général par Volcom EU +.façonniers "de secours" pour les réassorts. il y a un partenariat avec nos ST qui s'établit sur plusieurs saison pour obtenir le grade de qualité qu'on attend et pour qu'il respecte l'univers Volcom mais pas de réelle négociation sur la durée de nos relations avec la ST Un contrat n'a aucun effet sur asiatiques. Tunisiens refusent d'avoir des pénalités en cas de retard...</p> <p>En général, on travaille en direct avec nos ST car souvent agent ne suit pas la fabrication. On travaille depuis 4-5 ans avec certains, des nouveaux tous les ans. 10% de turnover.</p> <p>Depuis 2 ans, plus de ST en France sauf à Lyon pour bonnets maintenant en Chine on peut réassortir 300 pièces parce que les fournisseurs acceptent de vendre 300 m à la couleur. 100aine de jours pour faire fabriquer et livrer. Ont des machines qu'on ne trouve pas chez des ST français. Les matières qui sont utilisées pour fabriquer ce genre de truc existe en Europe mais à des prix invraisemblables</p>		<p>Nb de clients : 180 multi-marques 12 magasins en semi direct (détenu à 50% ou partenaire exclusivité contre produit volcom à 60%) ou direct (en propre). Pbm : on ne peut pas imposer au partenaire un système informatique qui nous permettrait d'être informé en permanence contrairement à un magasin en propre Pas de communication proprement européenne mais un bureau de communication qui est basé à Hossegor. budget global tourne autour de 5-6 % de notre CA mais si on rajoute à ça le budget américain on doit se retrouver avec un budget de 8% du CA</p>
<p>Tradanc 11<sup>ème</sup> CA : 40 millions de F 6 million d'E (en augmentation) Nb d'employés : 20aine Date création : 1984</p>	<p>Sportswear féminin enfant : création, stylisme, DO confection, Livraison, supervision des ventes une technicienne, 1 modéliste, Stulistes, marketing, chef de vente, comptable, chef de produit, 3 graphistes, 1 dessinateur Beaucoup de CA en licence : papeterie(Lafontaine), chaussures, cartables</p>	<p>1 agent au Portugal (pour les petite séries de 300-500 pièces et la rapidité du transport), 1 agent à HK, 1 ST à Bangkok, 1 usine au Bangladesh (licence avec des coréens) (28000 ouvriers), 1 ST en Inde. Envoi prod. A partir de 70% des commandes anticipées</p>	<p>Fidélité avec partenaire les mêmes depuis 10 ans Echange de tuyau avec Tradey, Tradtic sur les clients (il t'a payé?), sur les fabricants (il assure?)</p>	<p>Nb de clients : 500 en FRance Export : 20% du CA (Belgique, Angleterre, Suisse, Espagne, Russie) Montant de commande min : 5000F l'été et 8000F l'hiver</p>

#### Sous-traitants

<p>Trad'in 15<sup>ème</sup> Date création : 1996 Nb employés : 20-25 CA : 3 millions de F (20% espérée)</p>	<p>Confection ST, tous styles: lingerie au manteau, maillots. Chaîne et trame et maille. PAP féminin en général</p>	<p>Nb de clients : 5-6 Pas de contrat Impossible pour DO</p>	<p>Equipement : 60 machines, machines polyvalentes, une boutonnières</p>	<p>Pas de relations avec d'autres façonniers. Intérêt SPL : partage entre ST de grosses commandes</p>
<p>Tradix 1<sup>er</sup> 1983 : Nice; 1992 Marseille 2000-2001 : 1.600.000 F40.000 F de bénéfices (dirigeante payé au SMIG) 12 ouvrières-mécaniciennes</p>	<p>Confection, ST, maillot de bains, tous articles maille/ sportswear; du maillot de bain au gros pull en grosse laine pour l'hiver, de l'homme, de la femme ou de l'enfant l'objectif d'un atelier de fabrication c'est de survivre : pérennité principal objectif</p> <p>4000 et 5000 pièces /mois, il nous reste que les petites séries 2500 pièces et ça va à la série de 200 pièces</p>	<p>Sugar (en continue sur l'année depuis 1997), pain de sucre (tte l'année dep. 20 ans), Parakian(dep. 3-4 ans), Manufacture St théodore (agnès B.), Albinco, Baby shirt (Magnetic). <b>Aucune coopération entre ST- DO.</b> Le ST est seul. ce devrait être plutôt le DO qui fixe le prix à façon, le prix du vêtement étant déjà fixé, connu comme ce qui se passait à Nice</p>	<p>Expériences répétées de <b>partage à 2 ST d'une grosse commande</b> vol d'information, comme le prix de façon pour pouvoir proposer à tes clients un prix légèrement inférieur. Pas d'entente possible entre façonnier sur le prix à faire payer. Si je facture le temps passé précisément sur une pièce, j'atteint des sommes beaucoup trop élevée</p>	<p>L'enseignement dans les écoles n'est pas adapté à nos besoins. Le programme est imposé par le rectorat de l'académie donc tout rapprochement avec les écoles ne changera rien. Stage de formation continue (technique) sont inutiles car trop court, seule la pratique répétée permet de s'améliorer.</p>

Tradéore 10ème (dirigeant arménien)	Age de l'E. : 55 ans Le nombre d'employés : 16 directeur, ma sœur : gestion, comptabilité, une secrétaire, une personne à l'expédition, une modéliste- patronière, une coupeuse et des mécaniciennes en confection	on essaie de ne pas vendre à perte mais on a une marge qui s'amenuise de plus en plus	Une douzaine de clients Tradgar (depuis 25 ans), Tradbé. Je ne signerai jamais de contrat. Jamais, ça a toujours été une question de confiance, jamais d'exclusivité, jamais rien. Et ça j'en veux pas, je ne veux pas être mariée à ce point.	Participation à des salons : fatex, à premières vision j'y vais tout le temps, à Expo Fil	Co-traitant. Prêt-à-porter homme et femme Confection, tricoteur: maille Confection, création, de modélisme pour DO ST à Tradix, Tradicaille et des ST de la région nîmoise les mêmes depuis plus de 10 ans
Tradière 10ème Date création PAP : 2000 CA : 0,5 ou 0,6 millions E EBE en 2001 : 19000 E Nb d'employés : 15	Conf, ST : PAP moyen-ht de gamme, maillots de bain, sport, tee-shirt	Taille des séries : 50 pièces minimum 100.000 pièces /an		Pas assez d'engagements de la part des DO, en échange prêt à signer contrat et accepter des pénalités pour irrespect délais de fabrication Manque de précision dans ce que veut le DO (tps qu'il faut passer sur une pièce, si livraison toutes les 30 pièces fabriquées...)	Guerre entre ST : DO vient dit, on m'a fait tel article à tant vous me proposez combien ? ... En période creuse les DO paient à prix coûtant. Intérêt SPL : partage entre ST de grosses commandes
Tradiro 13 <sup>ème</sup> Date création PAP : 1987 CA : 0,15 millions E Marge tout frais déduits : 1000 E Nb d'employés : 6	Conf. ST : Maillots de bain pour SV Depuis 2 saisons : patronage, prototype des maillots pour homme (30 à 40 modèles) Parc de machines évalués à 0,15 million E, préférence pour les polyvalentes mais automatiques font gagner du temps	40.000 pièces / an vendues entre 15 et 30F taille série : max 1500-2000 pièces le modèle ouvrières payées jusqu'à 8000F/mois 2 mois, 2 mois et demi de vacances / an (Août septembre et fin Avril)			Chaque modèle est étudiée, chaque opération minutée : cahier des temps pour tel ou tel type d'opération. Dans les bureaux de modèle pas de réflexe production.  Guerre entre ST car pas assez de travail
Tradicaïlle Gardanne Entreprise familiale, 0 salariés. CA : je ne saurai pas vous le dire Date de création : 1991 Lui technicien (école de bonneterie puis chef d'atelier pendant au moins 30ans. Elle formée sur le tas par son mari (boulangère) Originaire de Roanne	ST, textile Fabrication maille (garniture : cols polos, borcôtes) Machine tricotages 7 rectilignes et 4 circulaires. Seul atelier de tricotage dans la région les autres ont arrêté, ou ont revendu leurs machines pour se consacrer à d'autres activités.	Une 15aine de clients Tradtext, Tradey, Tradgar, Tradéore. On propose une maille très très fine en polyester unique (sinon pas trop d'idées sur les raisons des clients de venir chez eux) CSH envoie courrier parce que inscrit quand 2 années d'affiliées recherche clients (on a coulé parce que notre gros client (occupé 6 mois) nous a lâché après plusieurs années). Fatex inconnu. Pas d'emprunt pour l'achat des machines			Pas de projet d'investissement parce qu'on ne veut pas embaucher. Projet d'achat d'un ordinateur pour enregistrer pièces fabriquées et faire facturation, aujourd'hui tout se fait à la main. Jusqu'à maintenant on n'a pas eu beaucoup de temps. Je crois qu'ils organisent des stages à la CM.
On a pensé plusieurs fois à prendre quelqu'un quand on était vraiment vraiment trop surchargés mais non, c'est trop de soucis., trop cher, il y aurait des problèmes de sécurité qu'il faudrait revoir, enfin tout un tas de détails, on serait embêtés, en fin bon...Ce n'est pas la peine. On préfère travailler dur s'il le faut, on travaille le week-end si c'est nécessaire pour arriver à la date de livraison, mais tant pis, on se débrouille tous les deux, parce que c'est trop...(depuis 12 ans une seule semaine de vacances)					



Tradim 14ème CA de 4 millions de francs une dizaine d'employés (jusqu'à 15)	On stocke, on ventile et on teint facturations au kilo. très peu de teinturier en France et le prix au kg ne va pas varier selon la quantité teinte donc peu de concurrence 2500 pièces jours	2 fois/an, recherche au niveau de la banque de France et donc je vois si le client est solvable, depuis quand cette société existe, s'il n'y a pas d'encours de trésorerie	quarantaine de clients Pour Modiks (130.000 et 140.000 pièces par an) Modini, Modpie, on travaille avec des gens comme tradey, Tradbow, Tradilver, Modith, participation à des salons nationaux et internationaux site internet Le petit client c'est d'important parce que s'il part il n'y aura pas de répercussion sur mon CA. ça demande beaucoup de travail mais c'est indispensable.	les collections c'est maximum 5 kg et les productions c'est minimum 30kg Souvent je mets les gens en relation
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## SENTIER

### Donneurs d'ordre type 4 : grossiste (sentier marseillais)

Senting 1er (dirigeant juif sépharade) Date de création : 1992 CA : 20 millions de francs (depuis 3 ans stagnation. Au début 100% de croissance) Marge inconnue export : 50% du CA 50 à 60.000 pièces par an	PAP fém : distrib, gros, fabric, conf Produit : moyen de gamme dont le style sort un peu des normes du PAP basique, un petit peu en avant-garde. Un pantalon par exemple, je le vend en gros entre 250 F à 300F 2 collections/an et 150 à 200 modèles/ saison Activité annexe : la chaussure qu'il fait faire au Portugal	Production en externe en CT (en 15 jours c'est fabriqué et livré). Fabric° principalement sur Marseille (15aine de personnes à domicile et un ou 2 ateliers) et un peu à Paris (2 usines). Ca fait 10 ans que je travaille avec eux. J'ai un atelier en bas, qui est tout neuf mais qui est vide car impossible de trouver du personnel. Avant achat de tissu sur Marseille, tout le monde faisait ça, aujourd'hui plus rien.	Distribution de ses produits dans magasin de gros. 2 magasins en propres, rue Tapis vert et Rue St Denis à Paris ( vendent aussi d'autres produits que les siens) réapprovisionnés tous les jours. Ses clients : détaillants ou grossistes viennent tous les 10 jours, d'autres tous les mois et d'autres toutes les semaines. Ils achètent sur stock, ils ne commandent pas. Sur Paris l'export représente 95% du CA du magasin (Europe, l'Asie, les EU et le Japon très peu) + un magasin de détail rue de Rome pour sa fille A fait des salons : Paris, Las Vegas, Moscou, Taïwan, Hong-Kong, Tokyo... mais aujourd'hui plus besoin	En interne : un modéliste, une styliste, un gestionnaire, une secrétaire, un comptable, un coupeur (Veti Graph), 2 petites mains et 5 vendeuses (13), les ST salariés : 7 ou 9 et donc 6 ou 10 qui font des factures. Une gestion très intuitive de l'entreprise : ne connaît pas le nb de ses clients, ne connaît pas sa production les études de marché c'est des trucs qui me font rigoler, moi, ... Père dans la fabrication vêtement de cuir distribué dans magasin de gros de Belsunce Des fois on dépense le 1% formation mais, ça dépend
Sentrit 2 <sup>ème</sup> Effectif moyen : une 10aine CA 2001 : 3,8 millions E (+43,25) VA : 1 millions d'E EBE : 382.190 E (+70% par / 2000)	Sportswear homme et enfant 15 et 35 ans. Produit moyen de gamme 2 marques : Ritchie (connotation city) et Banghera (connotation surf) bureau de stylisme (contrat annuel) et confection extérieur. En interne, distribution, retouches	Fabrication en <b>Asie du Sud-Est essentiellement</b> . Parfois Maghreb. En général, des agents sont sur place. Parfois France pour les jeans. Série minimale : 1500 pièces (mais assez rare qu'on retire un produit proposé aux clients) Série maximale : 6000 Lancement production avant d'avoir résultats vente <i>Chronométrez vous le temps de façon ? En pratique ça ne marche pas comme ça. je sais qu'une usine prend admettons 1\$ de façon pour fabriquer un pantalon. C'est parce que vous faites des pièces assez classiques donc vous savez le temps que ça prend, le temps de façon ne varie pas beaucoup ?</i> Non, ce n'est même pas ça	Boutiques multimarques Pour chaque client on demande à la SFAC un encours et on donne un % de notre CA 6 représentants  Fournisseurs : Chine, Taïwan essentiellement	Gérant : Léon né en 1952, frère du co-gérant Charles né en 57, fils du créateur de l'E, Joseph, couturier en Algérie avant l'indépendance , arrivé à MArseille en 1962. Après plusieurs années, il monte sa propre société de négociant de tissus orientaux qui sera repris par ses fils et qui orienteront l'activité vers l'habillement.

## Sous-traitant

Sentis 1er (dirigeant turque) Création : 1990	Confection, ST : pantalons, blousons jupes, robes (pr Blue Spencer, Blummy, Manille) chaîne et trame PAP féminin et masculin.	150 et 300 pièces par jour prix de montage qu'on avait y'a 10 ans, pour un pantalon, 32-35F,	2-3 sur Marseille. plus gros client : Sentbes petits clients dans le sentier mais ce	je viens ouvrir ici à 7h et je suis là jusqu'à 8h du soir et le samedi de 7h à 14-15h
-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

8 ou 9 employés avec le gérant CA 2001: 0,2 ou 0,3 millions d'E EBE : 12.007 E	Beaucoup du jean, pas de maille		n'est pas régulier	
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	--	--------------------	--

## FILIERE MODERNE

### Donneurs d'ordre type 5: Industrie délocalisée, grandes séries à l'étranger

Modhom 13ème arr Filière de Triumph international CA 2001: 27,3 millions E (-3% par / à 2000) VA : 6 millions E EBE : 392.996 E 200 salariés	Lingerie masculine sous- vêtement, maillot de bain, boxer, chaussette tee-shirt, short, pyjama, polo, serviette (négoce), lunettes (négoce), tong. Mais le gros c'est les maillots de bain et les boxers (maillot short long): création, confection	Fabrication en interne strictement (200 salariés Slip et mailot ), jusqu'en 1973 date de la 1 <sup>ère</sup> ST exclusif à St Etienne véritable partenaire (40 salarié au départ jusqu'à 150, fabrication de ce qui n'est pas maillot ou slip :col roulé, chemise, pyjama, ceinture). Début 80's échec fabrication en Tunisie, structures mal adaptées des ateliers. Fabrication à l'Ile Maurice en 1985 mais difficulté de trouver fournisseurs bons à proximité (pour éviter coûts de transports démésurés). 1987 : rachat Hom par Triumph : fermeture Ile Maurice, St Etienne et construction d'une usine au Maroc (500 + 200 ouvriers) qui fait auj. 92% des produits, et 8% sont faits dans l'atelier marseillais maintenu pour éviter malaise social (plus que 20 ouvrières, 1500 pièces/ jour). Externalisation fabrication chaussette, polo, pyjama (Turquie). Projet d'implanter une usine en Roumanie. Distribution organisée à Auberney par une plate forme de livraison	100 personnes (production : 40 personnes, ordonnancement, impression des vignettes, la coupe, le conditionnement, les contrôles etc, et 60 personnes à l'administratifs (achats, export, comptabilité) + 100 représentants (30) ou démonstratrices (70) sur la France	Taille moyenne des séries : 1000- 2000 et en saisonniers ça varie entre 1500-2000. Série minimale : 200-300 pièces pour la création d' une ligne ou réassorts.  Tissu est importé en provenance Allemagne, Italie, France.  Au niveau environnement en Tunisie : réparateurs de machines, fournisseurs, etc... c'est juste
Modgil 14ème (dirigeant juif sépharade) CA : 6,5 millions d'E Date création : 1957 15 aine d'employés au siège social Certifié ISO 9002	Distribution, grossiste : maille coupée, cousue : tee-shirt femme en polyamide, nuit et enfant. Pense s'organiser bientôt pour, créer 7-8 collections /an en allégeant au niveau de la fabrication des proto l'équipe de création	3 bassins de production : Turquie pour la technicité (2 usines), Tunisie pour la rapidité(1 usine) et 1 usine en propre (130 ouvriers) et 5-6 ateliers en Egypte pour les coûts de main d'œuvre. ST exclusifs mais pas voulu Partenariat pouvant aller jusqu'à l'aide à la formation. Production : 130.000 à 150.000 pièces /mois Pendant 15 ans, croissance du CA et 20% / an et Stagnation du CA depuis 2 ans Arrêt production en France en 1987	Clients : GMS (grand mag spé), hyper (Modan, Modour), VPC (Modif, Modxon) Export : 25% du CA : Espagne, Portugal, Italie, Pologne.	Gilbert : licence de Sc. Eric (fils): expert comptable et diplôme de l'IAE Economique 5 personnes dans l'équipe de création : 1 styliste, 1 graphiste, 1 patronnière et 2 mécaniciennes Création sur LECTRA System. EDI. Photoshop. flux tendu (réassort en 3 à 5 semaines)

### Réparateurs et vendeurs de machines à coudre d'occasion

Macci 14ème Clients : Tradière Tradix, Tradéore, Tradgar	façonner a souvent les machines de base. ils ont pratiquement tous les mêmes machines Tradière a une boutonnière à œillet, Trad'in aussi pour faire des vestes. la machine automatique ne peut réaliser que l'opération pour laquelle elle a été destinée cher à l'achat et qui n'ont pas la souplesse de fonctionnement. valable quand les fabricants avaient des grandes séries, modèles fabriqués à l'année. Maintenant recherchent de la souplesse pour pouvoir passer facilement d'un vêtement à un autre. Tradières et Tradiro ont des automatiques	Contrairement aux façonneries de Nice, à Marseille, l'entente sur un prix de façon minimum ne se faisait jamais et depuis quelque temps ça commence à se faire. Ils avaient cette pression qui les empêchait de discuter entre eux et d'essayer de s'entendre le coût minute il est entre 2F20 et 2F60, à peu près.	Le Façonner a rarement de quoi investir dans du matériel neuf. Son matériel vieilli, il arrive un moment où son parc de machines est obsolète et qu'il ne peut plus remplacer et souvent le façonner se meurt à cause de son manque d'investissement. Une machine qui est âgée, a des résultats qui sont moins bons au niveau de la formation du point, au niveau de l'entraînement du tissu elles travaillent moins vite, moins bien.	Au niveau de la qualité des parcs machines des façonneries, c'est pas terrible. Mais c'est mieux qu'il y a quelques années. Ils arrivent à investir un minimum aujourd'hui. Depuis 4-5 ans on sent qu'il y a eu une petite dynamique, soit les DO payent mieux soit le tri c'est tellement fait que maintenant les rares façonneries qui restent, arrivent à travailler dans de bonnes conditions et à ce moment là arrive à investir	.toutes les années de nouveaux sous- traitants s'installent, il y a des créations d'entreprises toutes les années, des petites entreprises de 1 à 5 personnes
-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Le 26 Février 2003, fin de l'enquête de terrain, 28 entreprises ont été rencontrées.

# ANNEXE 4 Structures de la NAF (Nomenclature d'Activités Française) et de la CPF (Classification des Produits Française) en application à compter du 1er janvier 2003

NAF	CPF
18 Industrie de l'habillement et des fourrures	18 Articles d'habillement et fourrures
18.1 Fabrication de vêtements en cuir 18.1Z Fabrication de vêtements en cuir	18.1 Vêtements en cuir et services associés 18.10 Vêtements en cuir et services associés 18.10.1 Vêtements en cuir 18.10.10 Vêtements en cuir 18.10.9 Services industriels pour vêtements en cuir 18.10.99 Services industriels pour vêtements en cuir
18.2 Fabrication de vêtements en textile	18.2 Vêtements en textile et services associés
18.2A Fabrication de vêtements de travail	18.21 Vêtements de travail et services associés 18.21.1 Vêtements de travail pour hommes 18.21.11 Ensembles de travail pour hommes 18.21.12 Pantalons et salopettes de travail pour hommes  18.21.2 Vêtements de travail pour femmes 18.21.21 Ensembles de travail pour femmes 18.21.22 Pantalons et salopettes de travail pour femmes  18.21.3 Blouses et tabliers de travail 18.21.30 Blouses et tabliers de travail  18.21.9 Services industriels pour vêtements de travail 18.21.99 Services industriels pour vêtements de travail
18.2C Fabrication de vêtements sur mesure	18.22 Vêtements de dessus et services associés
18.2D Fabrication de vêtements de dessus pour hommes et garçonnets	
18.2E Fabrication de vêtements de dessus pour femmes et fillettes	18.22.1 Vêtements de dessus, en maille 18.22.11 Manteaux, en maille, pour hommes 18.22.12 Costumes, vestes et pantalons, en maille, pour hommes 18.22.13 Manteaux, en maille, pour femmes 18.22.14 Costumes, robes, vestes, pantalons, en maille, pour femmes  18.22.2 Vêtements de dessus, en tissu, pour hommes 18.22.21 Manteaux, en tissu, pour hommes 18.22.22 Costumes, en tissu, pour hommes 18.22.23 Vestes, en tissu, pour hommes 18.22.24 Pantalons, en tissu, pour hommes  18.22.3 Vêtements de dessus, en tissu, pour femmes 18.22.31 Manteaux, en tissu, pour femmes 18.22.32 Costumes, en tissu, pour femmes 18.22.33 Vestes, en tissu, pour femmes 18.22.34 Robes et jupes, en tissu, pour femmes 18.22.35 Pantalons, en tissu, pour femmes  18.22.4 Fripes 18.22.40 Fripes  18.22.9 Services industriels pour vêtements de dessus 18.22.99 Services industriels pour vêtements de dessus
18.2G Fabrication de vêtements de dessous	18.23 Vêtements de dessous et services associés  18.23.1 Vêtements de dessous, en maille 18.23.11 Chemises et chemisettes, en maille, pour hommes 18.23.12 Autres vêtements de dessous, en maille, pour hommes 18.23.13 Chemisiers, en maille, pour femmes 18.23.14 Autres vêtements de dessous, en maille, pour femmes  18.23.2 Vêtements de dessous, en tissu 18.23.21 Chemises et chemisettes, en tissu, pour hommes

	18.23.22 Autres vêtements de dessous, en tissu, pour hommes 18.23.23 Chemisiers en tissu, pour femmes 18.23.24 Lingerie en tissu, pour femmes 18.23.25 Soutiens-gorge et corsets  18.23.3 Tee-shirts et maillots de corps, en maille 18.23.30 Tee-shirts et maillots de corps, en maille  18.23.9 Services industriels pour vêtements de dessous 18.23.99 Services industriels pour vêtements de dessous
18.2J Fabrication d'autres vêtements et accessoires	18.24 Vêtements divers et accessoires du vêtement et services associés  18.24.1 Vêtements divers et accessoires, en maille 18.24.11 Layette en maille 18.24.12 Vêtements de sport ou de loisir, en maille 18.24.13 Gants en maille 18.24.14 Autres accessoires de l'habillement, en maille  18.24.2 Vêtements divers et accessoires, en tissu 18.24.21 Layette en tissu 18.24.22 Vêtements de sport ou de loisir, en tissu 18.24.23 Accessoires de l'habillement, en tissu  18.24.3 Accessoires en cuir et vêtements spéciaux 18.24.31 Accessoires de l'habillement, en cuir 18.24.32 Vêtements confectionnés spéciaux  18.24.4 Articles de chapellerie 18.24.41 Cloches ou formes pour chapeaux 18.24.42 Chapeaux et coiffures en textiles 18.24.43 Coiffures en fourrure ou en cuir  18.24.9 Services industriels pour vêtements divers et accessoires du vêtement 18.24.99 Services industriels pour vêtements divers et accessoires du vêtement
18.3 Industrie des fourrures	18.3 Pelleteries et fourrures et services associés
18.3Z Industrie des fourrures	18.30 Pelleteries et fourrures et services associés  18.30.1 Pelleteries et fourrures 18.30.11 Pelleteries apprêtées 18.30.12 Vêtements en fourrure 18.30.13 Pelleteries factices  18.30.9 Services industriels pour pelleteries et fourrures 18.30.99 Services industriels pour pelleteries et fourrures

En NES 114 (Nomenclature Economique de Synthèse), le code de l'industrie de l'habillement et des fourrures est C11.